

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

SÍLVIA ALVES RODRIGUES MARTINS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
GOIÁS – COMARCA DE RIO VERDE: IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES
PARA SUA IMPLANTAÇÃO**

GOIÂNIA/GO

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

SÍLVIA ALVES RODRIGUES MARTINS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
GOIÁS – COMARCA DE RIO VERDE: IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES
PARA SUA IMPLANTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

GOIÂNIA/GO

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – UNIALFA – Orientador

Prof. Dr. Bento Alves Costa Filho – Avaliador UNIALFA

Prof. Dr. Mariano Yoshitake – Avaliador EXTERNO

GOIÂNIA/GO

2020

DEDICATÓRIA

Do início ao fim dedico à minha fiel e incansável companheira que mesmo vivenciando algo tão longe da sua idade não deixou de ir um dia sequer nas cansativas viagens para assistir as aulas, minha Amada filha Emily, ao meu fã número um e incentivador José Ricardo, aos meus familiares que torceram e sofreram comigo nesses anos para ver mais um sonho realizado, a cada colega de trabalho que torceu e contribuiu com meu crescimento acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gratidão Àquele que ainda realiza sonhos, o meu Deus!

Ao Tribunal de Justiça por meio da Escola Judicial pelo parcial incentivo, concedido através da bolsa de estudos, bem como a Fundação de amparo a pesquisa do Estado de Goiás.

Ao meu Orientador Dr. Paulo Cesar Bontempo, pelos ensinamentos e carinho conduzidos ao longo da caminhada. Aos Professores Doutores Bento Filho e Cíntia Godoi avaliadores da banca de qualificação pela contribuição com este, a todos os meus professores da Unialfa que contribuíram com o meu crescimento acadêmico ao longo desta jornada.

Aos colegas e Magistrados do Poder Judiciário que colaboraram com a pesquisa de campo e aos Colegas do Cartório que ajudaram nesta trajetória acadêmica.

RESUMO

O presente tem por finalidade verificar o grau de maturidade e identificar as prioridades para implantação da gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde bem como as consequências de sua aplicabilidade na prática vivida por seus servidores e magistrados. O estudo toma como base de referencial teórico estudos de Batista (2012) em que se sugere um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. Para realizar a pesquisa, foi utilizada metodologia de pesquisa exploratória levando em consideração os objetivos do trabalho. Quanto aos meios de obtenção dos dados a pesquisa de campo utilizou um questionário, aplicado no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde. Foram obtidos dados que possibilitou conhecer o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento levando em consideração os seguintes critérios: Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento e Aprendizagem e Inovação, bem como auxiliar a identificar as prioridades para implantação da Gestão do Conhecimento, melhorando, assim, o serviço público e entregando uma prestação jurisdicional de excelência e qualidade, permitindo, ainda, melhorar, de maneira significativa, o desempenho do Poder Judiciário goiano na Comarca de Rio Verde/GO.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Grau de maturidade. Prioridades para implantação.

ABSTRACT

The purpose of the present is to verify the degree of maturity and identify the priorities for the implementation of knowledge management within the scope of the Judiciary of the State of Goiás - Rio Verde District, as well as the consequences of its applicability in the practice experienced by its servants and magistrates. The study is based on the theoretical framework of studies by Batista (2012) in which a model of knowledge management for Brazilian public administration is suggested. To carry out the research, an exploratory research methodology was used, taking into account the objectives of the work. As for the means of obtaining the data, the field research used a questionnaire, applied at the Court of Justice of the State of Goiás - Comarca de Rio Verde. Data were obtained that made it possible to know the degree of maturity in Knowledge Management taking into account the following criteria: Leadership, Processes, People, Technology, Knowledge and Learning and Innovation Processes, as well as helping to identify the priorities for the implementation of Knowledge Management, thus improving the public service and delivering a jurisdictional provision of excellence and quality, also allowing for a significant improvement in the performance of the Judiciary Branch in the District of Rio Verde / GO.

Keywords: Knowledge Management. Degree of maturity. Priorities for deployment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Constituição Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GC – Gestão do Conhecimento

GO – Estado de Goiás

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Modelo SECI.....	15
FIGURA 2. Elementos essenciais da GC.....	16
FIGURA 3. Mapa das regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás.....	29
FIGURA 4. Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2017.	31
FIGURA 5. Nível de Maturidade em GC.	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Liderança em Gestão do Conhecimento - Pontuação	39
TABELA 2. Processo - Pontuação	39
TABELA 3. Pessoas - Pontuação	39
TABELA 4. Tecnologia - Pontuação.....	39
TABELA 5. Processos de conhecimento - Pontuação.....	40
TABELA 6. Aprendizagem e inovação - Pontuação.....	40
TABELA 7. Resultados da Gestão do Conhecimento - Pontuação.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITO DE CONHECIMENTO.....	17
2.2 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
2.3 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
2.4 IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO..	22
2.5 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	24
2.6 VIABILIZADORES OU FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA	27
3.3 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	27
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO	28
3.5 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS	32
3.6 PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXOS	47
APÊNDICES	51

1 INTRODUÇÃO

A reforma do Poder Judiciário, feita pela Emenda Constitucional 45/2004, confiou ao Conselho Nacional de Justiça, órgão central de controle e planejamento o dever de produzir relatórios estatísticos, bem como o de propor políticas, programas e metas que pudessem aprimorar a atividade jurisdicional no Brasil. Dentre suas atribuições está a de definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Tendo como missão desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social.

Através da Resolução 198/2014, estratégias foram lançadas pelo Conselho Nacional de Justiça para todos os Tribunais de Justiça.

Visando cumprir as normas do CNJ, após pesquisas com Magistrados, Servidores e Usuários da Justiça foi feito diagnóstico e em cumprimento aos direcionamentos feito pelo CNJ o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, confeccionou o Planejamento Estratégico 2015/2020, o qual identificou as forças e fraquezas internas, oportunidade e ameaças e algumas das fraquezas listadas, se relacionam intimamente com a Gestão do Conhecimento.

Para Batista (2005), a qualidade dos serviços prestados e a efetividade das ações de órgãos e entidades da administração pública dependem cada vez mais da gestão do conhecimento, isto é, da maneira como se promovem a geração, o registro, o compartilhamento, a transferência e a utilização do conhecimento nas organizações públicas.

Para os estudiosos do assunto Gestão do Conhecimento não é um ponto de chegada mas uma viagem. É uma conquista e não uma aquisição. É mais ser do que ter. Tratada como um modelo de gestão dedicado a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização, a GC são técnicas, posturas e condutas dedicadas ao zelo do saber organizacional. E não poderia ser diferente, pois que atualmente as verdadeiras promessas de geração de riquezas estão no conhecimento. O grande patrimônio deixou de ser terras, máquinas ou propriedades. A verdadeira capacidade de a empresa prosperar, perpetuar e gerar riquezas está, de fato, muito mais no capital intangível do que no capital tangível.

Já para Valentim et al. (2003, p. 23):

Conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.

Enquanto Figueiredo (2005) define gestão do conhecimento como um modelo de gestão dedicado a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual para Valetim et al. (2003) é um conjunto de estratégia para adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento afim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. Os dois conceitos se complementam para entender o que é Gestão do Conhecimento.

O cenário da Administração Pública atualmente sugere diversas demandas de ordem tecnológica, política, econômica e social.

A crescente transformação das economias industriais em economias do conhecimento obriga as organizações a se centrarem cada vez mais na gestão do conhecimento e, conseqüentemente, numa aprendizagem contínua (PINTO; AMARAL; PERES, 2018).

A Constituição da República Federativa do Brasil, no artigo 92 elenca quais são os órgãos do Poder Judiciário, inserindo-se nessa relação o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (BRASIL, 1988), o qual se submete às normas e princípios estabelecidos na Constituição Federal e demais leis.

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e a eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas. Conclui-se, portanto, que a efetiva Gestão do Conhecimento é muito importante para a Administração Pública (BATISTA, 2012).

Segundo Fonseca (2006 *apud* BATISTA, 2012, p. 30), “ao conhecer seus pontos fortes e fracos, as organizações podem direcionar seus esforços na área de Gestão do Conhecimento para se diferenciar no mercado”.

Para Karl M. Wiig (2002 *apud* BATISTA, 2012, p. 39) “a capacidade da administração pública em gerenciar de maneira efetiva o conhecimento é fator crítico de sucesso em cada eixo da sua administração na promoção do desenvolvimento brasileiro”.

A Gestão do Conhecimento como disciplina ou ramo do conhecimento contribui para a administração pública aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada - de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os melhores resultados (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento é também tema de destaque em Resoluções do Conselho Nacional de Justiça e Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (Justiça em Números (BRASIL, 2018), Resolução 198 CNJ (BRASIL, 2014) e Resolução 14/2012 TJGO (BRASIL, 2012)).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Poder Judiciário Goiano tem buscado atividades voltadas para o desenvolvimento institucional na disseminação de Gestão do Conhecimento, para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional que é sua atividade fim, com foco em conhecimento organizacional resultado da convenção de pessoas, liderança, aprendizagem e inovação, tecnologias e processos (Resolução 14/2012 TJGO) (BRASIL, 2014).

Neste contexto, este trabalho discute sobre o grau de maturidade bem como a identificação das prioridades para implantação da Gestão do Conhecimento e a sua aplicabilidade e importância para a Administração Pública, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde.

Para Batista (2005, p. 2), pesquisa revela que as organizações estão atrasadas para implementação da Gestão do Conhecimento:

Uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2003, junto a 20 países e 132 instituições governamentais mostra que, salvo raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da Gestão do Conhecimento em comparação com as empresas privadas. A mesma situação foi verificada na administração pública brasileira, como demonstra o trabalho publicado pelo Ipea, em 2005, intitulado Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Tudo isso, reafirma a necessidade de se pensar na prática da Gestão do Conhecimento nas Organizações.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Dada a necessidade da contribuição para uma gestão eficaz do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde, após a aplicação de questionário elaborado por Batista (2012) aos Gestores e Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, espera-se conhecer as prioridades do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde para implantação da Gestão do Conhecimento, conhecendo o nível de maturidade em Gestão de Conhecimento em que esta inserido. Ainda, se o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde mobiliza o conhecimento como fator estratégico, e, as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no âmbito do Poder Judiciário goiano.

1.2.1 Objetivo geral

Nesta perspectiva, a pesquisa possui como problema central: O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde possui um contexto adequado para implantação da Gestão do Conhecimento? O Tribunal de Justiça – Comarca de Rio Verde mobiliza o conhecimento como fator estratégico? Existem práticas de Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na Comarca de Rio Verde? E suas aplicabilidades são eficazes?

De acordo com essas indagações, para o desenvolvimento desta pesquisa, traçou-se como objetivo geral: Identificar as prioridades do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde para implantação da gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, bem como avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás Comarca de Rio Verde, caso reste constado ao final do trabalho que já possuía implantado a Gestão do Conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

Como derivados do objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos:

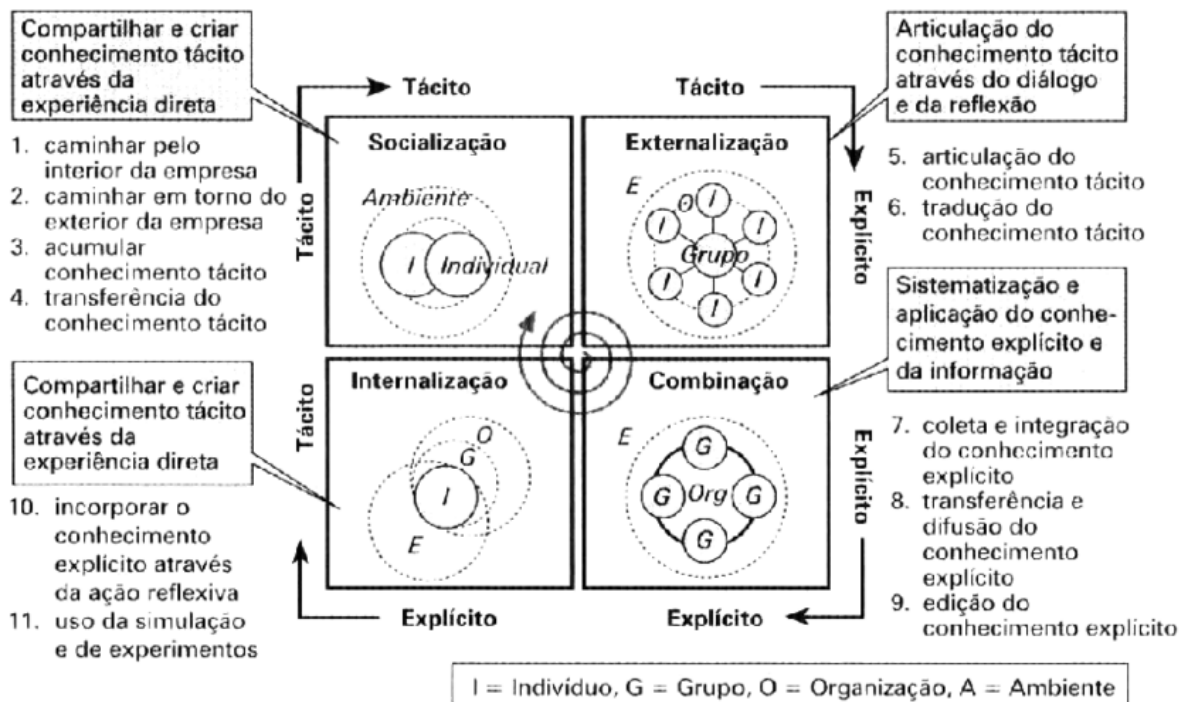
- Diagnosticar o ambiente institucional do TJGO – Comarca de Rio Verde para implantação da Gestão do Conhecimento adequada para a Administração Pública;
- Identificar os viabilizadores de sucesso na Gestão do Conhecimento: liderança, tecnologia, pessoas, aprendizagem e inovação, processos para mensurar o grau de maturidade e aplicação da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde;
- Identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para a implementação da Gestão do Conhecimento no âmbito do TJGO – Comarca de Rio Verde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o sucesso das empresas se deve a vários fatores importantes mas principalmente à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. Eles entendem como criação do conhecimento organizacional, a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Rodriguez (2010, p. 13) define a criação do conhecimento como o “conjunto de atividades que visam à identificação e ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários para realizar os objetivos do negócio, assegurando o seu acesso e aplicação”.

A criação do conhecimento é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito. Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento e se tornou conhecida na literatura como modelo, processo ou espiral SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) como mostra a figura 1 (RODRIGUEZ, 2010).



Fonte: Batista (2012).

FIGURA 1. Modelo SECI.

Socialização: A experiência constitui a essência desse modo de aprendizagem, nele se adquire o conhecimento através da observação, imitação e prática.

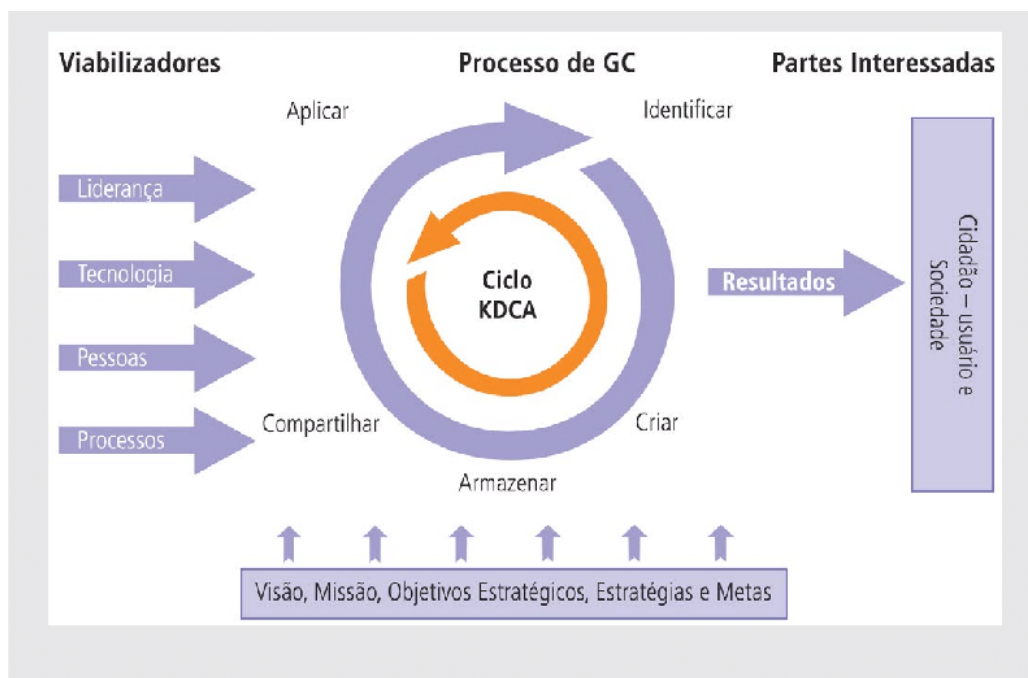
Externalização: constitui na transformação do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conceito de conhecimento explícito. (exemplo: exposição através de planilhas, documentos, imagens, ilustrações, relatos orais, etc.).

Combinação: O conhecimento explícito é combinado e configurado, dando origem a um conhecimento novo.

Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito que se relaciona diretamente com a prática, com o “aprender fazendo”.

Antes de adentrarmos aos dados propriamente ditos é importante destacar que existem vários modelos de Gestão do Conhecimento na literatura brasileira e estrangeira.

No modelo sugerido por Batista (2012) o qual embasa a presente pesquisa concluiu que os modelos de Gestão do Conhecimento construídos para o setor privado não são adequados para o setor público em razão de suas particularidades e que é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico adequado à administração pública brasileira.



Fonte: Batista (2012).

FIGURA 2. Elementos essenciais da GC.

Para Batista (2012), a figura 2, descreve os elementos essenciais da Gestão do Conhecimento.

Analisando-a, verifica-se que Batista (2012) alinha os viabilizadores (Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos) aos objetivos estratégicos da organização (Visão, Missão e Estratégias) para assegurar a utilização da Gestão do Conhecimento para alcançar os

resultados organizacionais. No saber do autor, para implementar o processo de gestão do conhecimento alguns passos devem ser seguidos: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento, Definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da Gestão do Conhecimento, Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da Gestão do Conhecimento, Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do processo de gestão do conhecimento (BATISTA, 2012).

2.1 CONCEITO DE CONHECIMENTO

Rodriguez (2010) conceitua Conhecimento explícito como o conhecimento passível de uma articulação formal e, por isso, pode ser mais facilmente transmitido de indivíduo para indivíduo. Já o Conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado através de uma linguagem formal, representa o acúmulo da experiência do indivíduo e caracteriza a verdadeira essência do conhecimento, manifestada através de crenças e valores.

Para entender a Gestão do Conhecimento é necessário saber o conceito de conhecimento:

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Ainda, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Para Senge (1998, p. 12), nas modernas organizações, “talvez a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle” e, assim sendo, este será o principal foco de gestão das “organizações baseadas no conhecimento ou das organizações que aprendem: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem”.

2.2 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

É cada vez maior o número de informações geradas nos dias atuais e o gerenciamento das informações a fim de transformá-las em conhecimento é um desafio para as organizações.

É constante a preocupação seja no Setor Privado quanto no Público na atualização do conhecimento de suas funções para otimização e melhores resultados de seus serviços.

Outros dois fatores que também são aplicáveis às organizações privadas, mas que podem ser somados a essa dimensão cultural, de forma a corroborarem a tese de que as organizações públicas enfrentam inúmeras resistências às mudanças e à efetiva implementação dos modelos e das ferramentas de gestão do conhecimento, foram explicitados pelo Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (CCMD, 2014, p.101), ao constatar que:

O simples tamanho de várias organizações públicas torna difícil a administração de mudanças de forma abrangente. Além disso, ainda não está claramente definida a maneira de gerenciar o conhecimento e o ‘poder do intelecto’, que são bem menos tangíveis do que outras características da vida organizacional.

Drucker (2008) sustenta que o recurso econômico básico de uma organização não é o capital, os recursos naturais ou mão de obra, mas sim o conhecimento, que pode ser aplicado através da produtividade e da inovação para a criação de valor.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39) afirmam que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Ressaltam ainda, que as empresas que criam com constância novos conhecimentos são as mais bem-sucedidas.

Para Stewart (1998) a empresa que não gerencia seu conhecimento não está atenta ao negócio.

Ainda, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o processo de inovação das organizações não é algo de fora para dentro apenas, com o intuito de solucionar problemas e adaptar às mudanças do ambiente, mas também criam novos conhecimentos, de dentro para fora, visando redefinir problemas e soluções e recriar seu ambiente. Ainda segundo os autores “criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto renovação pessoal e organizacional, sem interrupções” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 41).

Segundo Terra (2001), Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Para Wiig (2002) Gestão do Conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e a sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento e organização.

Já para Petrash (1996) Gestão do Conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.

Hibbard (1997) Gestão do Conhecimento é conceituado como um processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar que se encontre, e de sua distribuição para onde houver maior retorno.

No entanto, para Beckman (1999), Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Nonaka e Takeuchi (2008) conceituam Gestão do Conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar os saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações.

Segundo Maximiano (2004), os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e seus administradores.

2.3 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Batista (2012) identificou 26.570 publicações relacionadas ao tema Gestão do Conhecimento. Desse total apenas 6,3% tratam especificamente do tema gestão do conhecimento no setor público. A partir dessa constatação o autor propõe em sua obra a necessidade de se construir um modelo genérico, holístico e específico para a administração pública para servir de referência mais adequada às organizações públicas brasileiras no momento de construir seu próprio modelo e implementar a Gestão do Conhecimento.

Para Batista (2012, p. 49) a contribuição da Gestão do Conhecimento como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a administração pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados apontados. Para ele a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras.

Para Stewart (1998) o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes.

Batista (2012, p. 42) ainda afirma que:

O servidor público que participa das iniciativas da Gestão do Conhecimento amplia seus conhecimentos e habilidades. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente apreendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Heisig (2009 *apud* BATISTA, 2012, p. 27) analisou 160 modelos oriundos da pesquisa e da prática organizacional para identificar componentes de Gestão do Conhecimento e descobrir diferenças e semelhanças.

Os processos de Gestão do Conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de Gestão do Conhecimento: i) dimensão humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); II) dimensão de organização (categorias: estruturas e processos); iii) dimensão de tecnologia; iv) dimensão gestão de processos (categorias: estratégia e controle) identificados por Heisig no seu estudo são relevantes tanto para organizações privadas como públicas.

Abdullah e Date (2009 *apud* BATISTA, 2012, p. 13) citam as seguintes razões que os setores públicos e privado tem em comum para implementar a Gestão do Conhecimento: “i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o capital social; iii) criar e usar o capital estrutural; iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e v) estimular a colaboração”.

É sabido que o Setor Privado usa a Gestão do Conhecimento com objetivos diferentes do Setor Público. Enquanto o setor privado implementa a Gestão do Conhecimento visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca

principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico social (BATISTA, 2012, p. 17).

É importante descrever o que dispõe o Artigo 37, da Constituição Federal do Brasil, o qual menciona princípios norteadores da Administração Pública (BRASIL, 1988).

O artigo 37, da Constituição Federal do Brasil, por sua vez estabelece princípios norteadores da Administração Pública (BRASIL, 1988).

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

Além dos princípios explícitos no Artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência existem outros princípios fundamentais à Administração Pública e que estão implicitamente a eles relacionados como o princípio da qualidade, efetividade social.

Para entender essa posição é importante conhecer o conceito de administração pública:

Administração pública é o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual, e municipal) (BRASIL, 2007, p. 10 e 11).

Dentre os estudos realizados sobre Gestão do Conhecimento, a pesquisa de Batista (2005, p. 7) entende Gestão do Conhecimento como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade, e publicidade na Administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Existem vários modelos de Gestão do Conhecimento na literatura brasileira e estrangeira, mas tomaremos como base para o presente estudo o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, por ser específico para a Administração Pública.

2.4 IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento também é apontada como um caminho para excelência da qualidade dos serviços públicos, permitindo melhorar de maneira significativa o desempenho das organizações ao focar em atividades intensivas em conhecimento: educação, treinamento, planejamento, trabalho em equipe e gestão de processo (BATISTA, 2005).

Em atendimento à Resolução nº 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (BRASIL, 2014), que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, elaborou o Plano Estratégico que traça as diretrizes do Poder Judiciário goiano para o sexênio 2015/2020.

O objetivo do Plano estratégico procura introduzir métodos que aplicam modernas técnicas de gerenciamento de processos e evidenciam formas de valorizar magistrados e servidores. Alinhado ao Plano estratégico está a Missão e Visão do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, que são:

Missão: Trabalhar efetivamente para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional no âmbito do 1º grau de jurisdição, orientando, corrigindo e inspecionando as atividades judiciais e extrajudiciais, contribuindo para a excelência dos serviços prestados à sociedade.

Visão: Ser referência nacional em eficiência, eficácia, e efetividade no que diz respeito à orientação, inspeção e correição de todos os atos praticados pelo 1º grau de jurisdição.

Ademais a Resolução nº 14/2012 trata das áreas de interesse do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás que são as necessárias ao cumprimento de sua missão institucional e dentre elas está a Gestão do Conhecimento.

Para desenvolver o Plano Estratégico foi realizada a análise de ambiente a qual levou em consideração alguns dados e fatores entre eles foram utilizados Pesquisa de diagnóstico institucional – SWOT.

Esse diagnóstico foi consolidado com base nos resultados obtidos em pesquisas com magistrados, servidores, pesquisa de satisfação do Usuário da Justiça, nos relatórios plano estratégicos 2015/2020 TJGO, relatórios estatísticos da Ouvidoria do Poder Judiciário e na Pesquisa de diagnóstico institucional, análise SWOT, realizada em fevereiro 2015, que ouviu magistrados, servidores e organizações partícipes do Poder Judiciário goiano, auxiliando na fundamentação da estratégia formulada para o sexênio 2015/2020. (Plano Estratégico 2015/2020).

Com esse diagnóstico traçou-se o perfil das Forças e Fraquezas, geradas pelas variáveis que compõem o cenário interno do TJGO. Entre elas, os recursos humanos,

orçamentários, de tecnologia da informação e de infraestrutura, assim como os fluxos dos procedimentos de trabalho que impactam diretamente o resultado da prestação jurisdicional, que nada mais são do que os viabilizadores de sucesso apresentados por Batista (2012) Liderança, tecnologia, pessoas, processos e processos de Gestão do Conhecimento.

Tal análise permitiu conhecer a organização no ambiente a qual esta inserida, identificando suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

Algumas das fraquezas encontradas após a análise de ambiente no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e relacionam com a Gestão do Conhecimento (Plano Estratégico TJGO 2015/2020).

1) Ausência de padronização nas rotinas de trabalho das unidades judiciárias do 1º Grau de Jurisdição;

2) Carência de programas de capacitação direcionados especificamente para a execução das rotinas de trabalho da área fim (1º e 2º graus)

3) Morosidade na tramitação processual, decorrente da alta burocratização e carência de adoção de novas metodologias de trabalho.

4) Não aplicação da metodologia de Gestão por competência, o que prejudica a mensuração do desempenho individual e, por consequência, o não estabelecimento de metas individuais.

5) Excesso de gratificação e vencimento-base baixo.

6) Alta rotatividade de pessoal.

7) Deficiência na aplicação da Gestão do Conhecimento, prejudicando a retenção do conhecimento empírico no TJGO.

8) Gestão ineficiente para aquisições e contratações.

Afirma Carvalho (2012, p. 61) que:

Quando o conhecimento atua apenas no campo operacional, grande parte de sua utilidade fica restrita ao meio, às ações e aos processos da organização no presente. Atrelado à gestão estratégica, contudo, o conhecimento torna-se uma fonte de vantagem competitiva não apenas para o agora, mas também para o futuro. Para tanto, o primeiro passo a ser dado é amalgamar o conhecimento à visão estratégica da organização e usá-lo como ferramenta na construção de cenários.

Assim, podemos concluir que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás entende importante a Gestão do Conhecimento.

2.5 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A capacidade da administração pública em gerenciar de maneira efetiva o conhecimento é fator crítico de sucesso em cada eixo temático na promoção do desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

Sustenta Batista (2012) que a gestão efetiva do conhecimento é, e sempre será, essencial para alcançar todos os resultados relevantes para as organizações públicas.

2.6 VIABILIZADORES OU FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Batista (2012) existem alguns viabilizadores ou fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento que são: Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos.

1) Liderança

Para Batista cabe a liderança ou alta administração dirigir esforços para a implementação da Gestão do Conhecimento, é sua atribuição definir políticas, servir de exemplo à força de trabalho e por em prática os valores de compartilhamento do conhecimento colaborativo.

2) Tecnologia

Batista entende que a tecnologia contribui com a gestão do conhecimento por meio de práticas efetivas cujo foco central base é a tecnologia. Através dessas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Para isso a infraestrutura de tecnologia em informação deve estar alinhada com as estratégias de gestão do conhecimento da organização.

3) Pessoas

Sustenta Batista que as pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de gestão do conhecimento. Por isso a organização deve investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento.

4) Processos

Batista conceitua processos como um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a

contribuição do conhecimento na organização. Exemplos: Definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, missão e aos objetivos da organização; modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos para agregar valor ao cidadão usuário e alcançar alto desempenho institucional; adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos.

5) Processos de Gestão do Conhecimento

É um processo integrado que visa identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento no modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública (BATISTA, 2012).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é o estudo dos métodos e pode ser caracterizada como o conjunto de métodos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa, por meio de procedimentos formais, com métodos de pensamentos reflexivos que requerem um tratamento científico, que se fundamentam para se conhecer a realidade ou verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este tópico tem o propósito de descrever os procedimentos metodológicos da pesquisa adotada, especificando o tipo de pesquisa quanto aos fins, meios, abordagem e fontes de informação, objetivando alcançar e apresentar os melhores resultados.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória.

Quanto às fontes de informação, trata-se de pesquisa de campo, utilizará questionário desenvolvido por Batista 2012, e apresentado no Anexo 1.

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário à Diretoria da Secretaria de Gestão Estratégica – Secretaria responsável pela criação do Plano Estratégico sexênio 2015/2020 (diretoria de área administrativa do TJGO) e magistrados e servidores da Comarca de Rio Verde/GO, com o modelo de instrumento utilizado em estudos de Batista (2012), bem como análises de relatórios realizados e disponibilizados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás 2015/2020), e Conselho Nacional de Justiça, objetivando saber se existe Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde e se existe qual o nível ou grau de maturidade se encontra. Além disso, procura-se identificar as prioridades para implantação e ou melhoria/fortalecimento da Gestão do Conhecimento no Órgão pesquisado.

Para coletar dados, foi utilizado um modelo de questionário de Batista (2012), composto por assertivas que identifiquem os viabilizadores de sucesso da Gestão do Conhecimento na organização, com a finalidade de mensurar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento na Organização estudada.

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A realização de uma pesquisa envolve a definição da população e, se for o caso, a segmentação da amostra, da qual se busca informações sobre suas características ou parâmetros (MALHOTRA, 2012).

Esta pesquisa tem como população uma diretoria do TJGO – Secretaria de Gestão Estratégica - porque é a diretoria responsável por elaborar o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, inclusive o atual planejamento estratégico em vigor. Onze Magistrados da Comarca de Rio Verde e Cinquenta nove Servidores efetivos. Justifica-se tal população em razão dos indicadores do relatório “Justiça em Números” do Conselho Nacional de Justiça, apontar o primeiro grau de jurisdição como o mais sobrecarregado do Poder Judiciário, sendo considerada a jurisdição que mais precisa investir em melhorias para a efetiva prestação jurisdicional (BRASIL, 2018).

A Justiça Estadual, integrante da justiça comum (junto com a Justiça Federal), é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário - Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar, ou seja, sua competência é residual.

A seleção da amostra para realização da pesquisa, se deu porque a diretoria da Secretaria da Gestão Estratégica é a responsável pela elaboração do planejamento estratégico e os servidores efetivos e magistrados da Comarca de Rio Verde por ser mais conveniente para a aplicação do questionário e coleta de dados em razão da extensa quantidade de Comarcas e servidores existentes bem como a escolha se deu levando em consideração a comarca ser a quarta maior do Estado, ficando atrás apenas da Capital Goiânia, Aparecida de Goiânia e Anápolis na quantidade de processos em trâmite. A amostra é composta por (Cinquenta nove servidores efetivos) e magistrados (onze) da Comarca de Rio Verde/GO, ocupantes de cargos do 1º grau de jurisdição (1ª instância) do Poder Judiciário Goiano.

3.3 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição: 1º grau: composto pelos Juízes de Direito, pelas varas, pelos fóruns, pelos tribunais do júri (encarregado de julgar crimes dolosos contra a vida), pelos juizados especiais e suas turmas recursais. 2º grau: é representado pelos Tribunais de Justiça (TJs). Nele, os magistrados são desembargadores, que têm entre as principais atribuições o

juízo de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) foi instalado em 1º de maio de 1874, sob o nome de Tribunal da Relação da Província de Goyaz. A sua primeira sede foi no Edifício nº 1, do Largo do Rosário, na antiga capital goiana. Assumiu o cargo de presidente, em caráter interino, o desembargador José Ascenço da Costa Ferreira. O Tribunal da Relação da Província de Goyaz foi o 8º a ser instalado no Brasil, cumprindo Decreto Imperial expedido por Dom Pedro II. Sua composição, inicialmente, foi de cinco desembargadores, todos vindos de outros Estados. A primeira sessão ordinária do Tribunal da Relação se deu quatro dias depois de sua instalação, enquanto o primeiro julgamento, realizado na sessão do dia 19 de maio, começou pelo Habeas Corpus nº 1, da Vila de Santa Cruz. Com a transferência da antiga capital para Goiânia, em 16 de março de 1937, o TJGO foi instalado num prédio ao lado do Palácio das Esmeraldas, na Praça Cívica, pelo presidente na época, desembargador Antônio Perilo. Já no dia 27 de junho de 1986, sob a presidência do desembargador Geraldo Crispim Borges, a Justiça do 2º Grau de Goiás ganhou nova sede, localizada na Avenida Assis Chateaubriand, nº 195, Setor Oeste (sede atual), com 427 (quatrocentos e vinte sete) Comarcas distribuídas na Capital e interior do Estado de Goiás. Nos últimos anos, o TJGO se modernizou, tendo iniciado o processo de informatização na década de 1980.

Dentre as comarcas distribuídas no interior de Goiás está a Comarca de Rio Verde. Comarca com 45.341 (Quarenta e cinco mil trezentos e quarenta e um) processos em trâmite e atualmente conta com 11 Magistrados, 59 Servidores do quadro efetivo do Tribunal de Justiça bem como servidores comissionados, estagiários, jovens aprendizes e terceirizados.

Foram utilizados, ainda, pesquisa bibliográfica sobre Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, estudos de casos no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, bem como análise de relatórios confeccionados e fornecidos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO

Para melhor administração e conseqüentemente uma prestação jurisdicional mais célere, o território do Estado de Goiás foi subdividido em Comarcas e Distritos. Dentro das Comarcas existem varas judiciais que são divididas pela natureza da ação (cível ou criminal), cuja quantidade de varas depende da quantidade de processos em tramitação, podendo existir mais de uma vara criminal com a mesma natureza em razão da quantidade de processos em

trâmite. Atualmente as Comarcas estão distribuídas em 13 regiões judiciárias. O mapa da distribuição das Comarcas do Estado de Goiás é apresentado na figura 3 (BRASIL, 2019).



Fonte: Brasil (2019).

FIGURA 3. Mapa das regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

O agrupamento em regiões judiciárias, como dito, tem a finalidade de aprimorar a prestação jurisdicional e promover uma melhor administração da justiça. O detalhamento das 13 regiões com as respectivas cidades pode ser visto no Quadro 1.

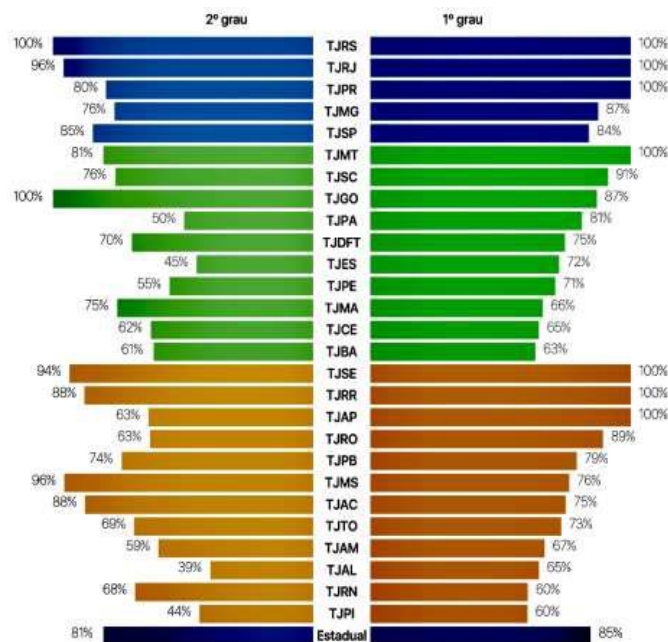
QUADRO 1. Regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás

1ª REGIÃO	Goiânia		
2ª REGIÃO	Aparecida de Goiânia Anicus Araçu Bela Vista de Goiás Crominia Edéia Fiminópolis	Goianira Guapó Hidrolândia Inhumas Jandaia Nazário Nerópolis	Palmeiras de Goiás Piracanjuba Senador Canedo Trindade Turvânia Varjão
3ª REGIÃO	Abadiânia Anápolis Corumbá de Goiás Cocalzinho de Goiás	Goianápolis Jaraguá Pirenópolis Petrolina de Goiás	Silvânia Leopoldo de Bulhões Vianópolis
4ª REGIÃO	Bom Jesus Buriti Alegre Cachoeira Dourada	Goiatuba Itumbiara Joviânia	Morrinhos Panamá Pontalina
5ª REGIÃO	Acreúna Cachoeira Alta Caçu Itajá Jataí	Maurilândia Mineiros Motevidiu Paranaiguara Quirinópolis	Rio Verde Santa Helena de Goiás Serranópolis São Simão
6ª REGIÃO	Alto Paraíso de Goiás Alvorada do Norte Campos Belos Cavalcante	Formosa Flores de Goiás Iaciara Padre Bernardo	Planaltina Posse São Domingos
7ª REGIÃO	Águas Lindas de Goiás Alexânia Cidade Ocidental	Cristalina Luziânia Novo Gama	Sto Antônio do Descoberto Valparaíso de Goiás
8ª REGIÃO	Aruanã Goiás Itaberaí Itapirapuã Itapuranga	Itaguaru Itauçu Jussara Mossâmedes Mozarlândia	Nova Crixás Sanclerlândia Taquaral de Goiás Uruana
9ª REGIÃO	Caldas Novas Corumbáiba Catalão Cumari	Goiandira Ipameri Orizona Pires do Rio	Santa Cruz de Goiás Urutaí
10ª REGIÃO	Aragarças Aurilândia Caiapônia Fazenda Nova	Iporá Israelândia Ivolândia Paraúna	Piranhas Montes Claros de Goiás São Luís de Montes Belos
11ª REGIÃO	Barro Alto Carmo do Rio Verde Crixás	Ceres Goianésia Itapaci	Rialma Rubiataba Santa Terezinha de Goiás
12ª REGIÃO	Estrela do Norte Formoso	Minaçu Porangatu	São Miguel do Araguaia
13ª REGIÃO	Campinorte Mara Rosa	Niquelândia	Uruaçu

Fonte: Brasil (2019).

A força de trabalho do Poder Judiciário de Goiás é formada por aproximadamente 10 mil servidores incluindo magistrados, servidores efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e estagiários. Deste total, 439 servidores são magistrados, 4.958 são servidores efetivos, requisitados e comissionados (neste grupo estão incluídos os assistentes de juízes, conciliadores, escrivães, escreventes, oficiais de justiça, porteiros judiciários, depositários judiciários, técnicos judiciários e analistas judiciários área judiciária e área administrativa) e 5.454 servidores compõem a força de trabalho auxiliar, integrando este grupo os estagiários, terceirizados e servidores cedidos de outros órgãos. No que se refere ao 1º grau de jurisdição (1ª instância), estão em exercício 3.155 servidores efetivos, requisitados e comissionados (BRASIL, 2018).

Em 2017, segundo o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), o judiciário goiano foi considerado uma das cortes estaduais mais eficientes do Brasil, o que confirma o índice alcançado de 100% de eficiência no segundo grau de jurisdição e 87% no 1º grau, conforme abaixo. O Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) é um indicador criado pelo CNJ que resume os dados recebidos pelo SIESPJ em uma única medida, de modo a refletir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais. Trata-se de metodologia que compara a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, a partir da técnica de Análise Envoltória de Dados ou DEA, do inglês Data Envelopment Analysis (Figura 4) (BRASIL, 2018).



Fonte: Brasil (2018).

FIGURA 4. Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2017.

O IPC-Jus demonstra a proporção do que o Tribunal conseguiu produzir, em relação ao que deveria ter produzido para atingir 100% de eficiência. Vale ressaltar que a obtenção de eficiência de 100% não significa que um tribunal não precisa melhorar, mas apenas que tal tribunal foi capaz de baixar mais processos quando comparado com os demais, que possuem recursos semelhantes (BRASIL, 2018).

O princípio da eficiência, muito enfatizado no serviço público, exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. A eficiência é relacionada com a utilização racional dos recursos disponíveis nos meios, métodos e procedimentos, tendo a ver com o fazer corretamente as coisas e com a melhor utilização dos recursos disponíveis, otimizando a relação meio-fim (MEIRELLES, 2018).

Para Alvarenga Neto o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas, para que a organização possa usar o que ela sabe a fim de criar valor para seus clientes e a sociedade (ALVARENGA NETO, 2008).

Assim, atualmente, implementar a gestão do conhecimento nas organizações não é uma opção mas uma necessidade. Seguindo essa necessidade é que a presente pesquisa visa conhecer a existência ou não da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - Comarca de Rio Verde, bem como o grau de maturidade caso a mesma exista.

3.6 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS

Ao analisar as fraquezas mencionadas anteriormente, encontradas após a análise de ambiente no TJGO (Plano Estratégico 2015/2020), é possível constatar-se que as mesmas estão intimamente relacionadas com os fatores críticos de sucesso apontados por Batista (2012). O questionário aplicado na Secretaria de Gestão e Estratégia – Responsável pela criação do Planejamento Estratégico 2015/2020 e aos Magistrados e Servidores Efetivos da Comarca de Rio Verde/GO, visa conhecer o grau de maturidade que o TJGO Comarca de Rio Verde está inserido bem como conhecer as áreas que devem ser priorizadas a Gestão do Conhecimento.

De acordo com Batista (2012) antes de implementar a Gestão do Conhecimento na Organização é necessário realizar uma breve avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento cujo objetivo é determinar o grau de utilização da Gestão do Conhecimento na

organização pública; determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de Gestão do Conhecimento e identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento.

3.7 PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Batista (2012, p. 89), a análise deve ser feita da seguinte forma: “Tendo o Modelo de Gestão do Conhecimento como referência, é preciso entender os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) porque ajudará a identificar e analisar as competências essenciais.” Após, faz-se necessário analisar os quatro viabilizadores de sucesso (liderança, tecnologia, pessoas e processos) que contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização.

Para a utilização do instrumento desenvolvido por Batista (2012), primeiro é necessário fazer-se uma autoavaliação. Então, sugere-se definir quem estará envolvido na realização da autoavaliação. A análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado. Por esse motivo foi escolhido para responder ao questionário a Secretaria de Gestão Estratégica, pois foi a Secretaria responsável pelo Planejamento Estratégico 2015/2020 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, ainda em vigor, bem como os servidores lotados no primeiro grau de jurisdição, que conforme afirmado pelo Conselho Nacional de Justiça é o mais sobrecarregado.

De acordo com Batista (2012), cada característica precisa ser cuidadosamente analisada e pontuada com base em evidências, utilizando-se as seguintes escalas:

A) Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 ao 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

1. As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2. As ações descritas são mal realizadas.
3. As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4. As ações descritas são bem realizadas.
5. As ações descritas são muito bem realizadas.

B) Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens 39 a 42):

1. A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

2. Houve melhorias nos resultados de alguns indicadores utilizados.

3. Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4. Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5. Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Após a aplicação e tabulação dos resultados do questionário, serão examinados os seguintes critérios:

1. Liderança em Gestão do Conhecimento. Examina-se: a visão e estratégia de Gestão do Conhecimento estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de Gestão do conhecimento; a organização conta com política de proteção do conhecimento; a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.

2. Processo. Avalia se a organização: define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.

3. Pessoas. Analisa-se: os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos funcionários; a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; a organização conta com banco de competências; há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.

4. Tecnologia. Verifica-se: há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à Gestão do Conhecimento; a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de Gestão do Conhecimento da organização; todas as pessoas têm acesso a computador; todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.

5. Processos de Gestão do Conhecimento. Examina-se: a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.

6) Aprendizagem e inovação. Avalia-se: a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; há equipes interfuncionais para resolver problemas; as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.

7) Resultado da Gestão do Conhecimento. Analisa-se: a organização tem histórico de implementação da Gestão do Conhecimento; são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização; a organização melhorou – graças às contribuições da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores eficiência; a organização melhorou – graças às contribuições da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores qualidade; a organização melhorou – graças às contribuições da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores efetividade social; a organização melhorou – graças às contribuições da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Após a leitura atenta das assertivas dos sete critérios e com base nas escalas 1 e 2 é realizada a pontuação individual e em grupo.

Com base na pontuação final obtida pela organização é possível identificar o seu nível de maturidade em Gestão do Conhecimento sendo que:

1) A pontuação 42-83 corresponde a “Reação” – A organização não sabe o que é Gestão do Conhecimento e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e efetividade social.

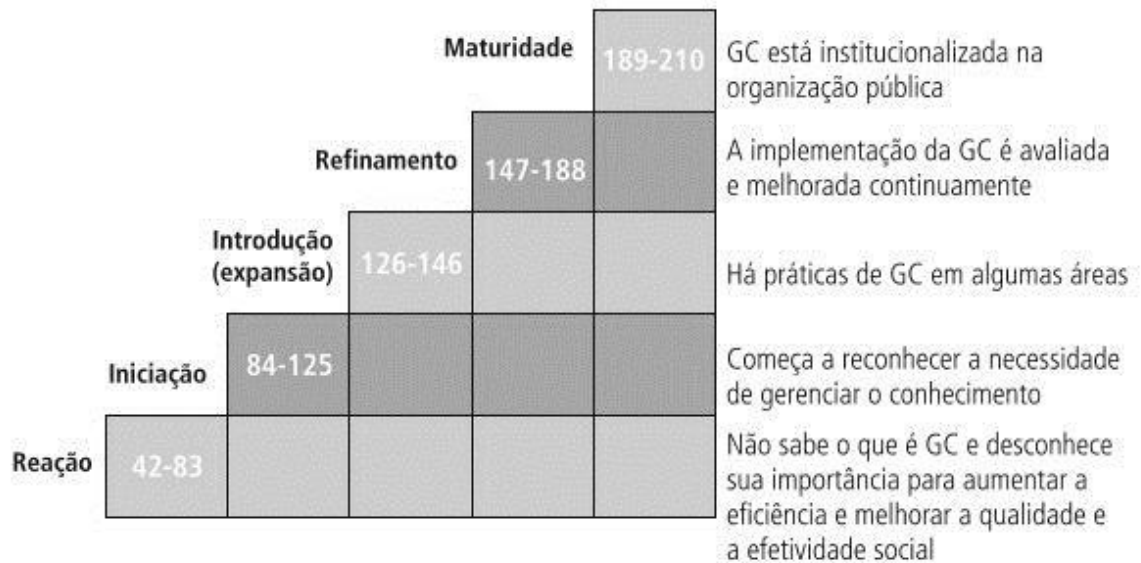
2) A pontuação 84-125 corresponde a “Iniciação” – Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

3) A pontuação 126-146 corresponde a “Introdução/Expansão” – Há práticas de Gestão do Conhecimento em algumas áreas.

4) A pontuação 147-188 corresponde a “Refinamento” – A implementação da Gestão do Conhecimento é avaliada e melhorada continuamente.

5) A pontuação 189-210 corresponde a “Maturidade” – A Gestão do Conhecimento está institucionalizada na organização pública.

Os níveis de maturidade são representados na figura 5.



Fonte: Batista (2012).

FIGURA 5. Nível de Maturidade em GC.

Segundo Batista (2012), é importante observar que os intervalos dos níveis de maturidade (42-83; 84-125; 126-146; 147-188 e 189-210) são baseados na premissa de que haverá um total de 42 questões (7 critérios). O limite mais baixo de grau de maturidade é igual a 1x o número de questões. O limite mais alto é igual a 5x o número de questões etc.

Os resultados da avaliação mostrarão o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento da organização pública. Esse grau pode variar do nível “reação”, que é o mais baixo, até o nível “maturidade”, que é o mais alto.

As situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública.

Buscando conhecer a opinião da Diretoria Administrativa da SGE, dos Magistrados e Servidores lotados na Comarca de Rio Verde/GO, foi aplicado o questionário de Batista (2012), cujo objetivo era conhecer o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde. O questionário utilizado foi igual para toda a população.

Para a aplicação do questionário e coleta de dados foi solicitado autorização à Diretoria da Secretaria de Gestão Estratégica e ao Diretor do Foro da Comarca de Rio Verde/GO.

Após a autorização o questionário com instrução para resposta (modelo de Batista 2012) juntamente com o termo de consentimento de livre escolha da população em participar, foi encaminhado para a Secretaria da Diretoria do Foro da Comarca que encaminhou via e-mail institucional dos magistrados e servidores lotados na comarca e diretamente ao e-mail funcional do diretor da Secretaria de Gestão Estratégica. O recebimento das respostas se deu da mesma forma do envio, via e-mail institucional.

Visando reforçar a importância da participação dos participantes da pesquisa, foi feito contato via grupo de “WhatsApp” bem como contato telefônico, informando do que se tratava a pesquisa bem como sua importância para todos os membros da instituição pesquisada.

O questionário foi encaminhado entre os dias 10/12/2019 a 10/01/2020. O prazo para resposta ao questionário encerrou-se no dia 17/01/2020.

De todos os questionários encaminhados, para 01 diretoria do TJGO, 11 Magistrados e 59 servidores efetivos, totalizando 71 (setenta um) questionários enviados. Sendo que um diretor do TJGO, 12 servidores efetivos e 01 magistrado da Comarca de Rio Verde responderam o questionário, o que totalizou 18,31% da amostra pesquisada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são demonstrados os resultados das análises dos dados levantados por esta pesquisa. Em complementação a pesquisa de campo feita através da aplicação do questionário de Batista (2012), foram utilizados ainda como fontes de informações o relatório do planejamento estratégico 2015/2020, bem como os sites institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e do Conselho Nacional de Justiça, especialmente o relatório “Justiça em números”.

A autorização para a realização da pesquisa encontra-se Apêndice B.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

A partir da análise dos dados coletados e relatórios analisados, principalmente o planejamento estratégico 2015/2020 é possível constatar que já existe a preocupação com a Gestão do Conhecimento dentro do TJGO.

No entendimento de Batista (2012), para implantação da Gestão do Conhecimento na Administração pública deve haver quatro etapas: Diagnosticar, Planejar, Desenvolver e Implementar.

Da análise do relatório do Planejamento Estratégico 2015/2020 pode-se concluir que tais etapas foram cumpridas. Como evidência dessa conclusão, foi possível constatar que para elaborar um plano sexenal com as diretrizes estratégicas do TJGO, reuniram-se profissionais na busca de informações e sugestões junto aos magistrados, servidores e usuários da Justiça. Os dados coletados foram consolidados no Planejamento estratégicos 2015/2020 com objetivos estratégicos, metas e indicadores, com a finalidade de cumprir os macrodesafios propostos dentre eles a Gestão do Conhecimento (Gestão de processos, pessoas, custos e Tecnologia em Informação). Então, é possível concluir que existe uma orientação para a implementação da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, incluindo, assim, a Comarca de Rio Verde.

A análise dos critérios estabelecidos no Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento de Batista (2012) foi realizada nesta pesquisa para se conhecer o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento no TJGO – Comarca de Rio Verde.

Após a tabulação dos dados obtidos com a resposta ao questionário, chegou-se à seguinte pontuação conforme critério estabelecido anteriormente neste trabalho, conforme critérios estabelecidos nas tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

TABELA 1. Liderança em Gestão do Conhecimento - Pontuação

1.	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	4	T.G.
2.	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	5	
3.	1	1	2	2	2	3	3	2	5	3	3	2	4	
4.	2	2	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	5	
5.	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	1	2	4	
6.	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	4	
T.I.	11	11	20	15	15	18	16	15	21	19	14	13	26	214

Média por grupo: 16,46

TABELA 2. Processo - Pontuação

7.	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	2	1	T.G.
8.	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	
9.	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	1	3	
10.	1	1	3	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	
11.	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	
12.	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	1	2	
T.I.	13	13	15	16	13	18	25	19	19	18	19	10	13	211

Média por grupo: 16,23

TABELA 3. Pessoas - Pontuação

13.	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	2	3	4	T.G.
14.	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	
15.	1	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1	
16.	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	
17.	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	3	1	2	
18.	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	
T.I.	10	10	12	13	12	20	21	16	16	14	15	10	14	183

Média por grupo: 14,07

TABELA 4. Tecnologia - Pontuação

19.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	T.G.
20.	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	
21.	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
22.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	
23.	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	
24.	2	2	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	3	
T.I.	21	21	24	24	25	23	27	27	27	26	24	25	22	316

Média por grupo: 24,30

TABELA 5. Processos de conhecimento - Pontuação

25.	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	T.G.
26.	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	1	0	
27.	1	1	2	3	3	4	5	2	2	2	3	2	1	
28.	2	2	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	1	
29.	1	1	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	
30.	1	1	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	
T.I.	10	10	14	17	15	18	25	15	15	16	19	11	10	195

Média por grupo: 15

TABELA 6. Aprendizagem e inovação - Pontuação

31.	2	2	2	3	2	3	5	3	3	3	4	2	0	T.G.
32.	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	1	
33.	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	1	3	
34.	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	4	3	1	
35.	4	4	2	3	4	5	5	3	3	3	4	3	2	
36.	3	2	2	3	2	5	4	2	2	3	4	4	3	
T.I.	18	17	12	16	16	21	26	14	14	17	22	15	10	218

Média por grupo: 16,76

TABELA 7. Resultados da Gestão do Conhecimento - Pontuação

37.	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	1	T.G.
38.	1	1	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	1	
39.	2	2	2	3	3	5	4	3	3	2	3	1	1	
40.	2	2	4	3	3	5	4	3	3	3	3	2	1	
41.	2	2	3	3	3	5	4	3	3	2	3	2	1	
42.	2	2	2	3	2	5	4	3	3	3	4	2	1	
T.I.	11	11	17	18	17	28	24	19	19	14	19	11	6	214

Média por grupo: 16,46

Considerando a soma das médias obtidas com as respostas (tabelas 1,2,3,4,5,6 e 7), chega-se ao total geral de 119,28. Assim, aplicando-se os níveis de maturidade demonstrando por Batista (2012) aos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde encontra-se no nível de maturidade Introdução (expansão). Ou seja, as evidências são de que há práticas de Gestão do Conhecimento em algumas áreas, conforme demonstrado anteriormente na figura 5 deste trabalho.

Quanto a prioridade para implementação da Gestão do Conhecimento restou demonstrado após a tabulação dos dados, que os critérios de Pessoas (média 14,07) e Processos de conhecimento (média 15) receberam a menor pontuação. Sendo assim, essas são

as áreas que devem ser trabalhadas prioritariamente para continuidade da implantação da Gestão do Conhecimento na instituição pesquisada.

Batista (2012) sugere algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilita o compartilhamento do conhecimento e que podem ser implementadas, visando a melhoria desse critério: 1) Fóruns (presenciais e virtuais) – espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências; 2) Comunidades de práticas – grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum – são auto organizadas afim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, facilita a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. 3) Educação corporativa – compreende processo de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. 4) Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições apreendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais; 5) Mentoring e coaching – o mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo. O coaching, por sua vez é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades, faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Quanto ao critério de Processos de Conhecimento Batista (2012) cita algumas práticas de gestão do conhecimento que devem ser consideradas na identificação e aplicação do conhecimento: Instrumento para avaliação da Gestão do conhecimento, Café do conhecimento, Comunidades de práticas, mapeamento do conhecimento, ambientes virtuais colaborativos, banco de competências individuais e banco de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo teve como propósito identificar o grau de maturidade bem como o as prioridades para implantação da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Comarca de Rio Verde. Para tanto esta pesquisa teve um caráter qualitativo-quantitativo utilizando o questionário de Batista (2012) como técnica para a coleta de dados. O contexto explorado foram a Diretoria de Gestão Estratégica órgão administrativo do Poder Judiciário Goiano bem como os Magistrados e Servidores lotados na Comarca de Rio Verde/GO. O Questionário foi aplicado à Diretoria de Gestão Estratégica do TJGO, bem como aos Magistrados e Servidores efetivos da Comarca de Rio Verde.

O desenvolvimento da presente pesquisa permitiu conhecer a existência da Gestão do Conhecimento no TJGO – Comarca de Rio Verde bem como o grau de maturidade em que o TJGO – Comarca de Rio Verde está inserido.

A realização da pesquisa apresentou algumas limitações que foram observadas durante a realização do estudo. Dentre as limitações encontra-se a resistência da Administração do TJGO em responder ao questionário proposto alegando a necessidade de um processo administrativo para que fosse autorizado a aplicação do questionário por parte da Diretoria Geral e Recursos Humanos. Foram, feitos vários contatos telefônicos à diretoria de informática solicitando resposta ao questionário encaminhado via e-mail institucional, sem retorno. Notou-se uma burocratização, vez que o procedimento administrativo não tem um prazo certo para tramitação, sendo muito demorado, o que prejudica a análise dos dados e consequentemente o cumprimento do prazo de entrega da pesquisa.

Outra limitação foi a quantidade de questionários aplicados. Devido ao grande número de comarcas existentes no Estado de Goiás e ao grande volume de servidores, não foi possível alcançar todos os servidores do estado. Ocorreu uma limitação também no critério de escolha dos entrevistados, no qual não abrangeu a opinião de todos os Servidores Efetivos, diretores administrativos, dos diretores de foros, juízes ou outros desembargadores e assessores que atuam no judiciário goiano.

No que tange as limitações operacionais houve uma grande resistência dos Magistrados e Servidores em responder o questionário, conclui, assim, que muitos não quiseram responder ou não entenderam a importância da pesquisa para a instituição, demonstrando, assim, desinteresse na melhoria de estratégia para a Gestão do Conhecimento na instituição pesquisada.

Com base no que foi pesquisado, observaram algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas com pesquisas futuras, para aprofundar o entendimento sobre o tema tratado neste trabalho.

Primeiro, pode se aplicar a pesquisa em outras Comarcas do Estado, outros tribunais de justiça, seja estadual ou federal, para fins de comparação. Segundo após a análise dos dados levantados, identificando, assim, as prioridades para a Gestão do Conhecimento, tentar implantar técnicas de Gestão do Conhecimento específica para cada unidade judiciária ou Comarca de acordo com sua demanda/necessidade.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Kammani; DATE, Hema. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public Sector Management Review**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://apps.intan.my/psimr/vol3no1/1%20Public%20Sector%20knowledge%20Management.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. Artigo Conhecimento desperdiçado. **Desafios do Desenvolvimento**, a. 2, edição 13, ago. 2005.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management Handbook**. Nova York, CRC, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Emendas Constitucionais. **Diário Oficial da União**, Brasília 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 jan. 2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2007**. Brasília: MP, Gespública, SEGES, 2007. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/arquivos/secretarias/subprefeitura_s/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Resolução n. 14, de 28 de novembro de 2012. Dispõe sobre a regulamentação dos artigos 8º, 16 a 18; 24 e 25 da Lei n. 17.663, de 14 de junho de 2012 e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, Goiânia, 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://sindjustica.com/wp-content/uploads/2012/03/resolucao-14-DJE_1204_I_12122012-1.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2019.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 198 de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, 3 de julho de 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números do 2018: ano-base 2017**. Brasília: CNJ, 2018. 214p. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

_____. Poder Judiciário do Estado de Goiás. **Planejamento Estratégico TJGO sexênio 2015/2020**. Goiânia: Poder Judiciário do Estado de Goiás, 2019. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE_2015_2020.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CCMD. Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. **Revista Do Serviço Público**, v. 52, n. 3, p. 100-121, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DRUCKER, Peter. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 2008.

FIGUEIREDO, Saulo. **Gestão de conhecimento, estratégias competitivas para a criação**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

FONSECA, A. **Organizational Knowledge assessment methodology**. Washington, D.C.: Word Bank Institute, 2006.

HEISIG, P. **Harmonisation of knowledge management** – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HIBBARD, Judith. Knowing what we know. **Information Week**, out. 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Tradução de: Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. Revisão Técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. Atualizada por: Luís Gustavo Casillo Ghideti, Carla Rosado Burle e José Emmanuel Burle Filho. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PETRASH, Gordon. Dow's journey to knowledge value management culture. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, ago. 1996.

PINTO, Agostinho de Souza; AMARAL, Luís; PERES, Paula. **Gestão do conhecimento organizacional: um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-Learning**. Porto: Vida Económica, 2018.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas/organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; LENZI, Lívia Aparecida Ferreira; CERVANTES, Brígida Maria Nogueira; CARVALHO, Elizabeth Leão de; GARCIA, Heliéte Dominguez; CATARINO, Maria Elizabete; TOMAÉL, Maria Inês. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n. 3, p. 224-239, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1. Questionário a ser aplicado – Modelo de Gestão do Conhecimento construído para a Administração Pública brasileira.

Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento

Critério 1.0 Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de Gestão do Conhecimento (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento)	
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.	
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação, e do conhecimento, política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, recolhem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)	

Critério 2.0: Processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crises ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal critério 2.0: processo		

Critério 3.0: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para os novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de	

	pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) ea estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
	Subtotal critério: 3.0: processos	

Critério 4.0: tecnologia	Pontuação
--------------------------	-----------

19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e rede de sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva Gestão do Conhecimento.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de Gestão do Conhecimento da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas tem acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
	Subtotal do critério 4.0: tecnologia	

Critério 5.0: processos de conhecimento	Pontuação
---	-----------

25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	

	Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento	
--	--	--

Critério 6.0: aprendizagem e inovação	Pontuação
---------------------------------------	-----------

31.	A organização articula e reforça continuamente como valores e aprendizagem e a inovação	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
	Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação	

Critério 7.0: Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
--	-----------

37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e as iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e as iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e as iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e as iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
	Subtotal critério 7.0: resultados da Gestão do Conhecimento	

Fonte: Batista (2012).

APÊNDICES

APÊNDICE A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – Identificação das prioridades para sua implantação sob a responsabilidade da pesquisadora Sílvia Alves Rodrigues Martins visando à obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O objetivo principal da pesquisa é verificar a existência da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás bem como identificar as prioridades para sua implementação caso já exista, com vistas a avaliar as visões de seus servidores lotados nas áreas administrativas, os quais poderão se manifestar a existência ou não da Gestão do Conhecimento bem como quais as prioridades para a sua implantação. Isso possibilitará o conhecimento da existência ou não da gestão do conhecimento bem como o grau de maturidade no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás o que possibilitará a busca de uma melhor prestação jurisdicional.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para que se possa conhecer a existência ou não da Gestão do Conhecimento no Tribunal de Justiça bem como o grau de maturidade em que se encontra.

O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração, além de contribuir para a pesquisa.

Os resultados dessa pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: Av. Universitária, SN, Edifício do Fórum da Comarca de Rio Verde/GO. Telefone 64 3611-8742.

A coleta dos dados através do questionário a seguir foi autorizada pela Secretaria de Gestão Estratégica do Egrégio Tribunal de Justiça de Goiás, através do expediente em anexo (Termo de Autorização para Coleta de Dados).

Eu, _____ fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e da importância da minha colaboração e compreendo a explicação, por isso, concordo em participar do projeto.

Data: ____/____/____

Assinatura _____

APÊNDICE B. Termo de Autorização da Instituição**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

Através do presente instrumento eu, Sílvia Alves Rodrigues Martins, matriculada no Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, sob a orientação do professor Doutor Paulo César Bontempo, venho solicitar a Vossa Senhoria a autorização para coleta de dados nessa instituição, com a finalidade de realizar a pesquisa para elaboração da Dissertação do Mestrado intitulada: GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS - IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES PARA SUA IMPLANTAÇÃO, cujo objetivo é verificar o grau de maturidade e identificar as prioridades para implantação da gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás bem como as consequências de sua aplicabilidade na prática vivida por seus servidores e magistrados. A coleta de dados ocorrerá mediante a aplicação de questionário à Secretária de Gestão Estratégica, Diretoria de Recursos Humanos e Diretoria de Tecnologia a Informação.

Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com sua colaboração.

Atenciosamente.

Sílvia Alves Rodrigues Martins
Mestranda em Desenvolvimento Regional

Paulo César Bontempo
Prof. Doutor Orientador

Prof. Dr. Marcelo Advocat Rocha Campos
Coordenador do Mestrado em Desenvolvimento Regional

- () Deferido
() Indeferido

Secretária de Gestão Estratégica TJGO