

PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO FOMENTADOS PELOS PORTAIS DOS TRIBUNAIS DAS 27 UFS DO BRASIL

PROCESSES FOSTERED BY THE PORTALS OF THE COURTS OF 27 BRAZILIAN FEDERATIVE UNITS

Paloma Maria Santos^a

Aires José Rover^b

RESUMO

Introdução: No setor público, a implementação da gestão do conhecimento apresenta um importante papel no aumento da transparência, na melhoria da governança e da relação entre o governo e os cidadãos. Ela dá suporte à criação e ao compartilhamento de conhecimento e contribui para que o cidadão participe efetivamente na elaboração de políticas e no processo de tomada de decisão. **Objetivo:** Com o intuito de analisar em que medida o Poder Judiciário está empreendendo ações que condicionem o cidadão a assumir um papel mais ativo na condução do bem público, o presente artigo buscou traçar um panorama nacional dos processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais dos tribunais das 27 Unidades Federativas do Brasil. **Metodologia:** Como suporte à análise, utilizou-se um instrumento de pesquisa que permite investigar a ocorrência de variáveis que apresentam vínculo com as práticas e os processos de gestão do conhecimento encontrados na literatura. O tratamento dos dados foi realizado por meio de estatística descritiva, com contagem de frequência das variáveis presentes nos portais. **Resultados:** Os resultados encontrados permitem inferir que apesar de algumas das iniciativas disponíveis se mostrarem facilitadoras da comunicação entre o governo e o cidadão, raras foram as que efetivamente permitiam a criação e o compartilhamento do conhecimento. Entende-se, desse modo, que os portais dos tribunais de justiça estão longe do cenário ideal e precisam urgentemente melhorar sua qualidade para que possam, de fato, promover a democratização do acesso à justiça.

Descritores: Gestão do conhecimento. Gestão da informação. Portais de governo. Poder Judiciário. Acesso à justiça.

^a Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: santos.paloma@gmail.com

^b Doutor em Direito. Docente nos cursos de Direito e Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: aires.rover@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), os potenciais em termos de criação e compartilhamento de informações e conhecimento cresceram incomparavelmente. Ainda que o acesso a tais ativos seja uma realidade para muitas áreas, sabe-se que há diversos entraves quando se trata de informações que estão sob posse do governo.

Apesar de previsto na Constituição Federal como um direito fundamental do cidadão (BRASIL, 1988) e de constituir uma obrigação de todos os órgãos e entidades públicas, a disponibilização de informações de interesse coletivo e mecanismos de participação e controle social por meio de portais institucionais vêm sendo tratada de distintas maneiras pelos Poderes da União.

Em que pese o fato do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio de distintas resoluções, impor ao Poder Judiciário maior publicidade às atividades dos tribunais via internet, tanto em termos de padronização quanto de funcionamento, desempenho, conteúdo, prestação de contas e transparência na divulgação das atividades (BRASIL, 2009a, 2009b, 2009c, 2009d, 2010), pouco se sabe a respeito das iniciativas fomentadas por este para viabilizar o acesso à informação e ao conhecimento e o aprimoramento dos canais de participação e controle disponibilizados ao cidadão.

Ainda que algumas pesquisas anteriores tenham buscado realizar um diagnóstico neste cenário, aferindo como é realizada a gestão da informação e do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário ou como incentivam alguns de seus processos (SEWALD JÚNIOR, SILVA, SILVA, 2011; FERRETI; ALVARES, 2015; SANTOS; ROVER, 2016; FREITAS FILHO *et al.*, 2016), nenhuma o fez com amplitude nacional.

Nesse sentido, com o intuito de analisar em que medida o Poder Judiciário está empreendendo ações que condicionem o cidadão a assumir um papel mais ativo na condução do bem público e daquilo que lhe cerca, o presente artigo busca traçar um panorama nacional dos processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais dos tribunais das 27 Unidades Federativas (UFs) do Brasil.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado moderno cuja principal função é promover a justiça, defender os direitos dos cidadãos e atuar na resolução dos conflitos de interesses por meio da investigação, apuração, julgamento e punição segundo as normas e leis vigentes no país.

O Judiciário é o único poder que não tem tradição de contato com a sociedade na sua atuação. Contudo, ainda que seja considerado um poder ‘*guardião*’ (DAHL, 2012), pelo caráter não-eletivo dos membros e pelo atuar vinculado à lei, sua independência diz respeito à ingerência do Legislativo e do Executivo, mas não foge ao controle popular.

Cabe também ao Poder Judiciário, da mesma forma que ao Legislativo e ao Executivo, a obrigação de dar ampla divulgação às informações de interesse coletivo por meio de seus canais institucionais, além de dispor mecanismos que viabilizem a participação e o controle social.

As TIC, e mais especificamente a internet, oferecem a oportunidade de abrir o judiciário ao cidadão, ampliando, assim, a sua legitimidade. Os tribunais, ao permitirem acesso às informações sobre o judiciário, seu papel, desempenho e atividades por meio de seus portais institucionais, aumentam a transparência e a responsabilização de suas ações. O uso da rede como canal para registrar queixas ou oferecer sugestões pode ser considerado como uma fonte indireta de representatividade. Com a promessa de esforço mínimo, os portais parecem ser perfeitas ferramentas para viabilizar a participação e a interação entre o cidadão e o judiciário (VELICOGNA; NG, 2006).

É bem verdade que a informação sempre foi a matéria prima do Poder Judiciário. Antes ela era mantida confinada em processos e arquivos, mas hoje pode fluir ‘*livremente*’ dos autos judiciais para a internet, alcançando qualquer um em qualquer lugar (FERRETTI; ALVARES, 2015).

A informação, assim como a publicidade, são princípios indispensáveis para a consolidação da democracia e oportunizam a comunicação ‘*de todos para todos*’ (FELICE, 2008) e a promoção do cidadão à condição de prosumidor (TOFFLER, 1999). Mas é só estando a par do funcionamento das instituições

políticas que o cidadão terá condições de dialogar sobre e com elas (PÉREZ LUÑO, 2004).

À medida que os cidadãos passam a se engajar na construção do bem comum, mais e mais discussões tomam espaço no ambiente virtual. Para participar, os cidadãos precisam ter acesso a informações e conhecimentos, tendo em vista suportar suas opiniões e argumentações.

Ainda que algumas iniciativas venham sendo implementadas no sentido de dar mais agilidade, confiabilidade e publicidade aos trâmites administrativos e processuais do Poder Judiciário, estudos comprovam que diversas são as barreiras erguidas ao cidadão comum para obtenção de informação e fiscalização (KURTZ, 2017; MEZZAROBBA, 2019; SABO *et al.*, 2020). Mitos como os de que disponibilizar informação é suficiente e de que quanto mais dados forem disponibilizados pelo governo, maior será o grau de aproximação e compreensão do cidadão sobre suas atividades são revelados.

Por mais que as TIC viabilizem a promoção de informações e serviços de melhor qualidade, Janssen, Charalabidis e Zwiderwijk (2012) alertam que o acesso à justiça só será efetivado quando o conteúdo ofertado for amigável e passível de utilização pelo cidadão, considerando suas necessidades e capacidades de absorção, uma vez que a informação sem o devido contexto e direcionamento pode trazer confusão e incompreensão sobre as atividades públicas, resultando em um Judiciário ainda mais distante, complexo e fechado.

Dada sua relevância e caráter viabilizador para a construção de novos conhecimentos, a informação deve ser coletada, disponibilizada e gerida pelas instituições de forma transparente com o fim de atender as necessidades e expectativas dos públicos interno e externo.

A gestão da informação e do conhecimento, nesse contexto, surge como uma peça importante graças à sua contribuição na disposição dos ativos requeridos pelo cidadão e pela sociedade civil à participação efetiva nos assuntos de interesse público. Ela pode desempenhar um papel importante ao aumentar a capacidade social, dar suporte à criação e compartilhamento de conhecimento (BARBER, 1999), e ao contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente na elaboração de políticas (OECD, 2003)

e no processo de tomada de decisão (WIIG, 2002).

A gestão do conhecimento é um recurso estratégico por meio do qual as organizações administram e agregam valor à informação. Ao tratar a informação disponível, as corporações permitem que os profissionais consigam os insumos de que necessitam para agir (HOMMERDING; VERGUEIRO, 2004).

O Poder Judiciário considera a gestão do conhecimento um instrumento estratégico para condução dos seus processos internos e para a entrega de serviços aos cidadãos, posto que reúne práticas que fomentam a criação, a coleta, a organização e o compartilhamento de ativos que podem servir para a tomada de decisões, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (CNJ, 2019).

Por meio da implementação da gestão do conhecimento, não apenas o Judiciário, mas o setor público como um todo, pode aumentar a transparência e a efetividade das ações empreendidas, melhorar a governança, a relação com os cidadãos e a qualidade de vida da sociedade a qual serve (WIIG, 2002; SOUZA, FELIPPE; 2013; FREITAS FILHO *et al.*, 2016).

3 METODOLOGIA

Em função do interesse em traçar um panorama nacional dos processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais do Poder Judiciário, optou-se pela seleção de uma amostra não probabilística intencional (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991; VELUDO DE OLIVEIRA, 2001), sendo os portais dos tribunais de justiça das 27 UFs do Brasil (Quadro 1) eleitos como *corpus* da pesquisa. Tal escolha deu-se pelo fato de serem os tribunais estaduais os responsáveis por prover a maior parte do serviço de justiça aos cidadãos.

Quadro 1 - URL dos portais avaliados

Unidade Federativa	Sigla	URL
Acre	AC	https://www.tjac.jus.br
Alagoas	AL	http://www.tjal.jus.br
Amapá	AP	https://www.tjap.jus.br
Amazonas	AM	http://www.tjam.jus.br

Bahia	BA	http://www5.tjba.jus.br/portal/
Ceará	CE	http://www.tjce.jus.br
Distrito Federal	DF	http://www.tjdft.jus.br
Espírito Santo	ES	http://www.tjes.jus.br
Goiás	GO	http://www.tjgo.jus.br
Maranhão	MA	http://www.tjma.jus.br
Mato Grosso	MT	http://www.tjmt.jus.br
Mato Grosso do Sul	MS	http://www.tjms.jus.br
Minas Gerais	MG	http://www.tjmg.jus.br
Pará	PA	http://www.tjpa.jus.br
Paraíba	PB	http://www.tjpb.jus.br
Paraná	PR	http://www.tjpr.jus.br
Pernambuco	PE	http://www.tjpe.jus.br
Piauí	PI	http://www.tjpi.jus.br
Rio de Janeiro	RJ	www.tj.rj.gov.br
Rio Grande do Norte	RN	http://www.tjrn.jus.br
Rio Grande do Sul	RS	http://www.tjrs.jus.br
Rondônia	RO	https://www.tjro.jus.br
Roraima	RR	http://www.tjrr.jus.br
Santa Catarina	SC	https://www.tjsc.jus.br
São Paulo	SP	www.tjsp.jus.br
Sergipe	SE	http://www.tjse.jus.br
Tocantins	TO	http://www.tjto.jus.br

Fonte: Desenvolvido pelo autores.

Utilizou-se como suporte o instrumento de pesquisa desenvolvido por Santos (2014) em sua tese doutoral, tanto para coleta quanto para análise dos dados. O instrumento, validado teórica e empiricamente, é composto por 56 (cinquenta e seis) variáveis que apresentam vínculo com as práticas e os processos de gestão do conhecimento encontrados na literatura (Identificação, **C**Riação, **A**rmazenamento, **C**Ompartilhamento e **U**so), conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis x processos de gestão do conhecimento.

Variáveis	I	CR	A	CO	U
Informações gerais de contato	X	X	X	X	X
Informações de contato dos representantes	X	X	X	X	X
Competências dos representantes	X	X	X	X	X
Estrutura organizacional	X	X	X	X	X
Calendário de eventos/reuniões	X	X	X	X	
Legislações pertinentes à atividade da entidade			X	X	X
Projetos de lei em discussão			X	X	X
Acervo dos chats, consultas e fóruns realizados	X	X		X	
Resultados das pesquisas de satisfação	X				
Acervo das gravações das reuniões	X				
FAQ (<i>Frequently Asked Questions</i>)	X	X	X		
<i>Podcast/webcast</i>		X	X	X	
Mapas interativos	X				
Ferramenta de busca	X	X			X
Mapa do site	X				
Glossário com termos técnicos	X				
Fale Conosco			X	X	
<i>Newsletter</i>			X	X	
Notificações de alterações na agenda			X	X	
Notificações sobre atualizações em um tópico de interesse			X	X	
Pesquisas de satisfação		X	X	X	
Pesquisas de opinião		X	X	X	
Blog	X	X	X	X	X
Redes sociais	X	X	X	X	X
<i>Wiki</i>	X	X	X	X	X
Fórum de discussão	X	X	X	X	X
Chat	X	X	X	X	X
<i>Tags</i>	X	X	X	X	X
Comunidades virtuais	X	X	X	X	X

Serviços estruturados de acordo com perfis, eventos ou grupos-alvo	X				
Identificação dos responsáveis pela atualização do conteúdo	X	X	X	X	X
Contato ou endereço de e-mail específico para tratativas sobre a política de segurança e privacidade	X	X	X	X	X
Divulgação da autoridade responsável pelo monitoramento da implementação da Lei de Acesso à Informação	X	X	X	X	X
Relatório da execução orçamentária			X	X	X
Relatório de gestão fiscal			X	X	X
Planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias			X	X	X
Prestações de contas e parecer prévio do Tribunal de Contas			X	X	X
Editais, licitações e contratos			X	X	X
Relatórios de desempenho			X	X	X
Relatórios de anos anteriores			X	X	X
Plano de divulgação das ações do movimento de dados abertos		X		X	
Catálogo de dados integrado ao Portal Brasileiro de Dados Abertos		X		X	
Dados disponíveis em formatos abertos		X		X	
Dados passíveis de download		X		X	
Dados disponíveis gratuitamente		X		X	
Dados com informações sobre seus dados e metadados		X		X	
Mecanismo para filtrar os dados		X		X	
Dados com licença aberta		X		X	
Dados atualizados		X		X	
Incentivo ao desenvolvimento de aplicações pela sociedade		X		X	
Lista de aplicativos desenvolvidos pela sociedade		X		X	
Promoção de mesas de diálogo, fóruns e audiências públicas		X		X	
Ouvidoria			X	X	
Formulário para solicitação de informação			X	X	
SIC (Serviço de Informação ao Cidadão)			X	X	
Promoção de atividades educativas		X		X	

Fonte: Santos (2014, p.174-177).

O período de verificação das variáveis acima descritas nos portais dos

tribunais eleitos se estendeu de 08/02/2018 a 16/04/2018. Tal processo levou em consideração o critério proposto por Santos *et al.* (2013), também presente em Santos, Bernardes e Rover (2012), Rover *et al.* (2012), Ribeiro *et al.* (2011) e Wong e Welch (2004), cujos estudos objetivaram igualmente verificar a presença de determinadas variáveis em portais de governo. Os autores adotaram o seguinte procedimento: acesso ao portal, busca das variáveis analisadas tanto na página principal quanto nas secundárias (desde que resultantes de um ícone na página principal) e registro em uma planilha excel utilizando a escala (0-1), onde 0 representa a ausência da variável no portal e 1 a presença.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de uma estatística descritiva, com contagem de frequência da ocorrência de variáveis presentes nos portais e apuração dos percentuais para apresentação dos resultados na forma de figuras ilustrativas.

Ao processo **Identificação do conhecimento** foram computadas 24 (vinte e quatro) variáveis; ao processo **Criação**, 34 (trinta e quatro); ao processo **Armazenamento**, 35 (trinta e cinco); ao processo **Compartilhamento** 48 (quarenta e oito) e ao **Uso do conhecimento**, 24 (vinte e quatro).

As variáveis analisadas ampliam o potencial informacional e comunicacional dos portais, auxiliando na abertura do diálogo e da transparência para o acompanhamento da execução das políticas governamentais.

A consolidação e análise dos dados obtidos a partir da coleta realizada estão contidas no item que segue.

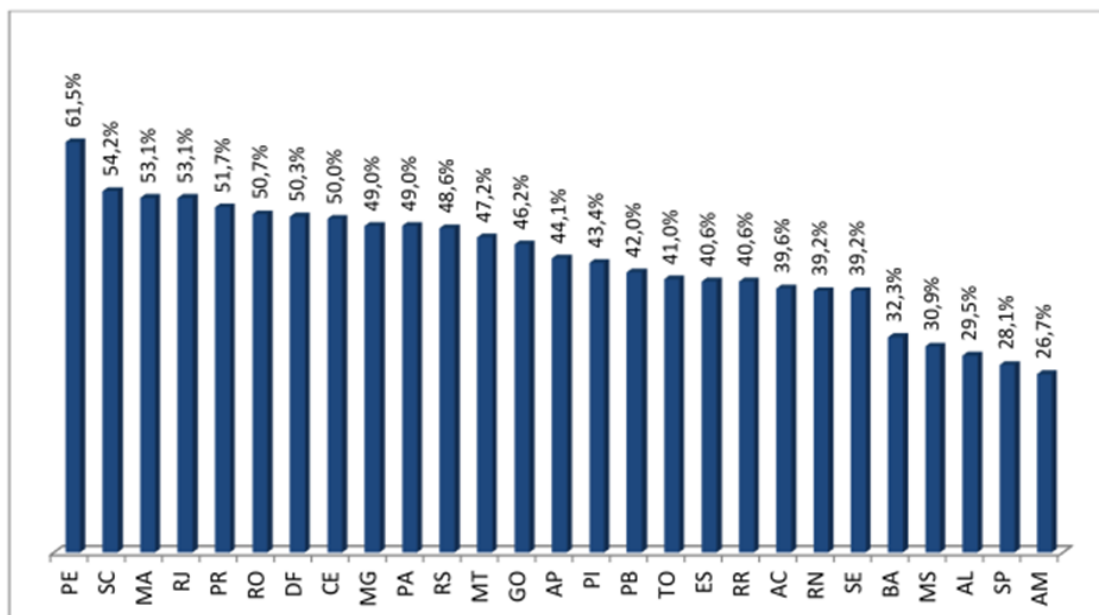
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao processo **Identificação do conhecimento** foram agregadas perguntas cujas variáveis de análise permitiam mapear e dar visibilidade a informação e ao conhecimento existente nos portais de governo, facilitando seu acesso e utilização.

Com base na análise dos dados, foi possível constatar que, em termos regionais, este processo é fomentado com mais intensidade pelos portais do Sul

(SC com 54,2%, PR com 51,7% e RS com 48,6%), apesar de individualmente ser o tribunal do PE o que apresentou o maior número de variáveis (Figura 1). Apenas 8 (oito), dos 27 (vinte e sete) avaliados, alcançaram desempenho igual ou maior que 50% nesse quesito.

Figura 1 - Fomento dos portais ao processo Identificação do conhecimento.

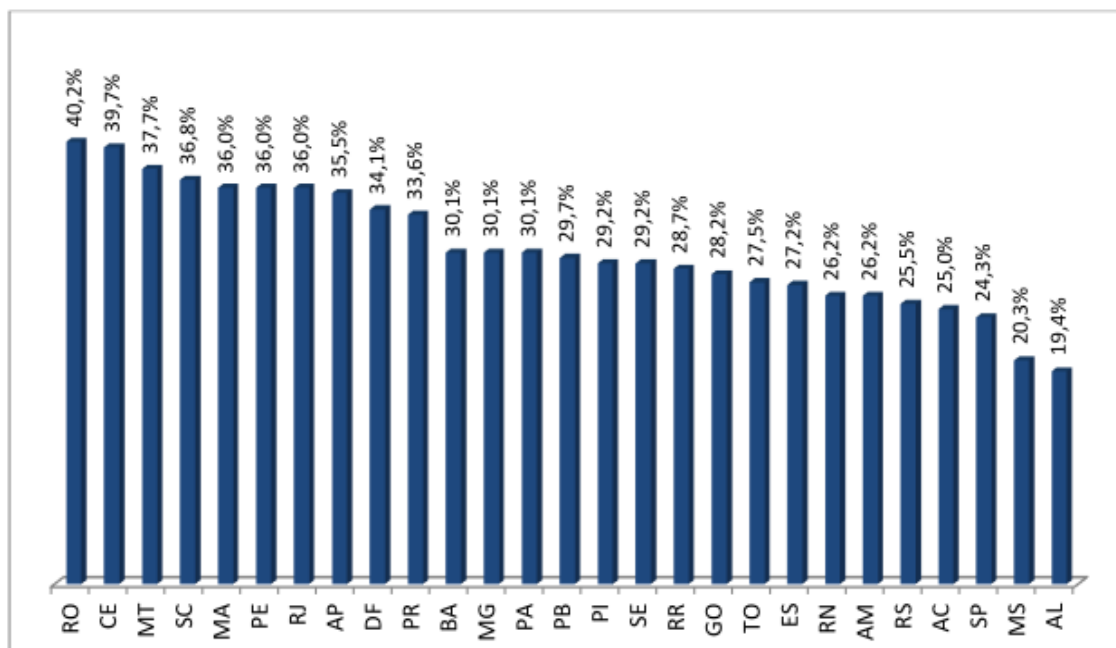


Fonte: Desenvolvido pelo autores.

Esse processo é considerado crucial e estratégico na medida em dá subsídios para que a organização possa tomar ciência de suas competências, suas forças e fraquezas, deixando claro o conhecimento que lhe falta e o que ela pode ofertar ao seu público-alvo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; NAIR; PRAKASH, 2009).

No que concerne ao processo de **Criação do conhecimento** (Figura 2), o desempenho dos portais foi, em média, o pior de todos. Nenhum dos avaliados ultrapassou a barreira dos 41%, sendo o portal com a maior incidência de variáveis o do tribunal de RO (40,2%).

Figura 2 - Fomento dos portais ao processo Criação do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pelo autores.

O direito ao acesso tem sido progressivamente reconhecido como sendo essencial entre os novos direitos individuais e sociais, uma vez que a titularidade de direitos é destituída de sentido na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação (CAPPELLETTI; GARTH, 1988). Nesse sentido, para que possam se engajar e participar, os cidadãos precisam ter acesso a informações e conhecimentos, tendo em vista suportar suas opiniões e argumentações.

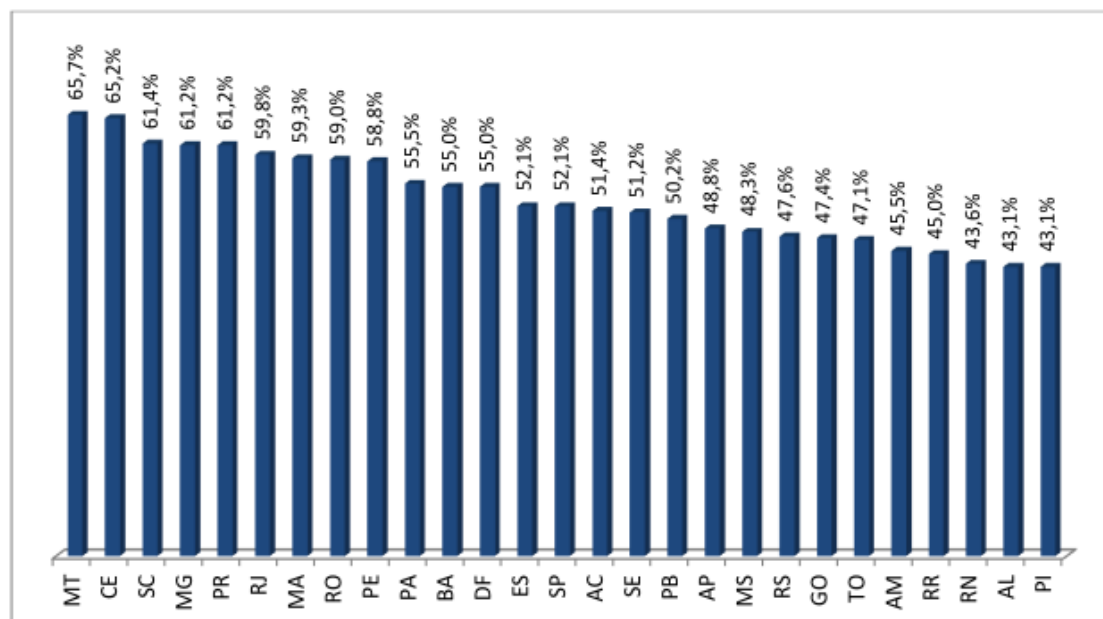
A gestão do conhecimento pode ajudar o cidadão a entender a intenção do questionamento e a inserir argumentos de maneira correta. Já quando em uma atividade de colaboração, onde a produção de decisões conjuntas ganha espaço, a gestão apropriada de documentos eletrônicos, bem como a produção colaborativa de conteúdo, são tidas como funcionalidades imprescindíveis para apoiar o processo de criação do conhecimento.

Vale lembrar que novos conhecimentos podem ser descobertos a partir dos já existentes ou ainda produzidos por meio da combinação de informações relevantes ou da sua aplicação em novos domínios (CALHOUN; STARBUCK, 2005), ocorrendo tanto no nível individual quanto no de equipe e no organizacional.

Ao processo de **Armazenamento de conhecimento** foram associadas 35 (trinta e cinco) variáveis, as quais permitem, cada qual a seu modo, reter e representar o conhecimento disponível nos portais de governo, tendo em vista facilitar a sua preservação, recuperação, estruturação e utilização.

Neste quesito os portais dos tribunais apresentaram um desempenho satisfatório, uma vez que a média geral de atendimento ultrapassou os 53%. A região que atingiu a melhor performance considerando este agrupamento foi a Sul (56,74%, média aritmética entre SC [61,4%], PR [61,2%] e RS [47,6%]), ainda que, individualmente, tenha sido do tribunal do MT, com 65,7% o melhor colocado (Figura 3).

Figura 3 - Fomento dos portais ao processo Armazenamento do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Vale lembrar que uma boa parte do conhecimento do governo está mapeado e formalizado em seus portais eletrônicos. Com o suporte das ferramentas adequadas e o devido tratamento, essa memória da organização pode ser disponibilizada para os cidadãos e demais interessados, tendo em vista o seu uso para a geração de novos conhecimentos.

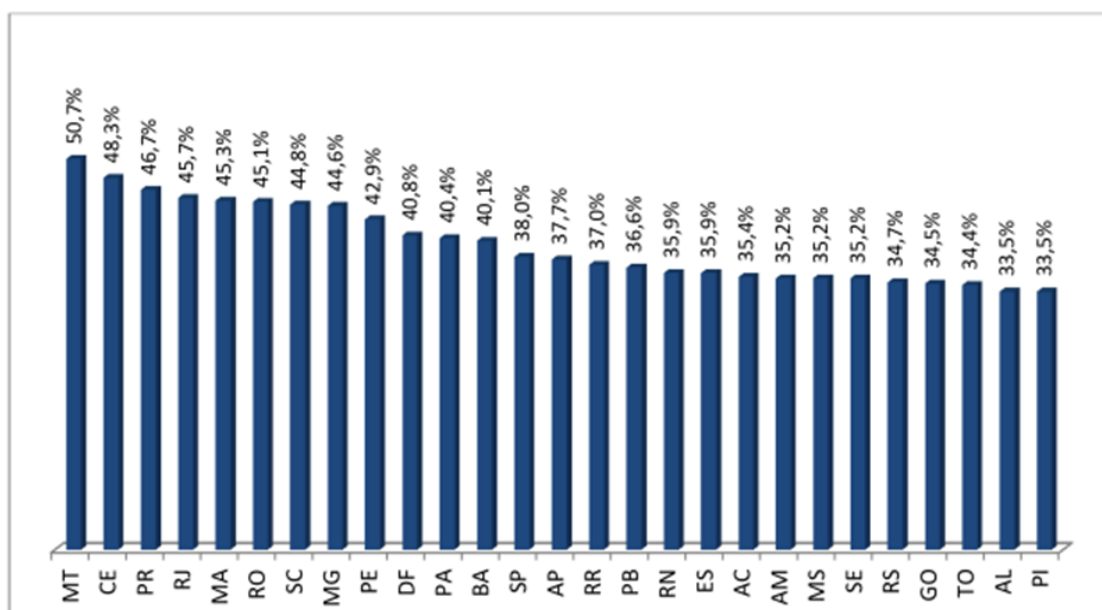
Para Dias (2001), a Gestão do Conhecimento tem como propósito básico disponibilizar o conhecimento crítico sempre que ele for necessário, facilitando o

acesso de quem precisa e onde precisa. Os portais, ao incorporarem elementos como o uso de repositórios de informação, localização de especialistas e gestão de documentos, podem auxiliar nesse sentido, diminuindo o tempo investido na busca por informações e obtendo maior eficiência e redução de custos.

Ao processo **Compartilhamento de conhecimento** foram agregadas 48 (quarenta e oito) variáveis de análise as quais viabilizam a distribuição e transferência do conhecimento tanto de forma direta, por meio da interação pessoal ou da aprendizagem prática entre os indivíduos ou grupos de trabalho, quanto indireta, quando por meio da informação explícita.

Com base nos dados coletados, verificou-se que apenas o tribunal do MT apresentou mais da metade (50,7%) das variáveis capazes de fomentar o compartilhamento de conhecimento nos portais (Figura 4). A média geral de atendimento a este grupo foi inferior a 40%.

Figura 4 - Fomento dos portais ao processo Compartilhamento do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

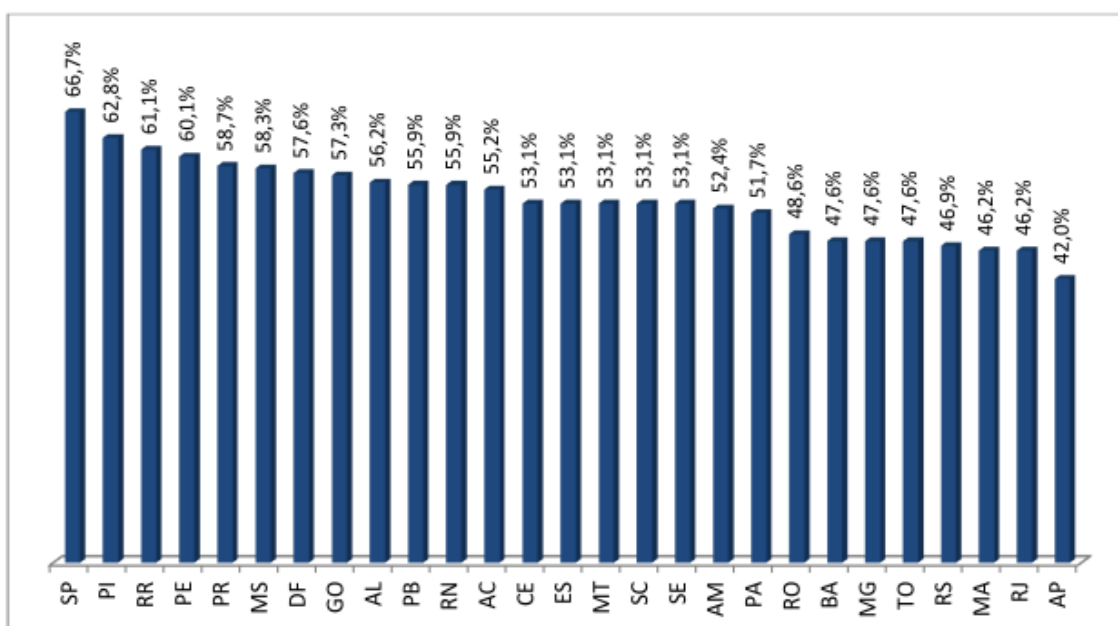
Ainda que não tenha sido foco da pesquisa em tela, é importante salientar que há diversos fatores (cognitivos, sociais e organizacionais) que podem atuar como viabilizadores ou inibidores do processo de compartilhamento e transferência de conhecimento. A depender do indivíduo, da motivação, da

cultura, da capacidade de absorção e da tecnologia de apoio (GONZALEZ; MARTINS, 2015), distintas serão as oportunidades para que tal processo se efetive na prática.

Finalmente, o melhor desempenho global foi verificado quando da análise das variáveis vinculadas ao processo **Uso do conhecimento** (53,63%). Tais variáveis são capazes de colocar o conhecimento em ação, integrando-o efetivamente na rotina diária das pessoas tendo em vista alcançar os objetivos pessoais e organizacionais e gerar valor.

Dos 27 portais avaliados, apenas oito (AP, RJ, MA, RS, TO, MG, BA e RO) não dispunham ao menos da metade das variáveis deste grupo, sendo que o tribunal de SP, com 66,7%, foi o que apresentou o maior contingente de variáveis (Figura 5).

Figura 5 - Fomento dos portais ao processo Uso do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Após consolidação e análise dos dados coletados foi possível inferir que os portais avaliados tendem a fomentar com mais intensidade os processos de **uso** (53,6%) e **armazenamento** de conhecimento (53,1%), visto que as variáveis inerentes a estes grupos foram as que tiveram maior ocorrência. Com menor porcentagem, aparecem as variáveis ligadas a identificação (43,8%),

compartilhamento (39,6%) e criação do conhecimento (30,5%), sendo esta última a que obteve pior desempenho global.

Tais percentuais sugerem que os portais dos tribunais avaliados se apresentam muito mais como repositórios institucionais do que efetivamente como ferramentas que condicionem o cidadão a assumir um papel mais ativo na condução do bem público. A impressão que se tem é que o conteúdo exposto visa muito mais cumprir uma determinação legal do que informar e servir de instrumento à aproximação, fiscalização e participação do cidadão junto ao Poder Judiciário.

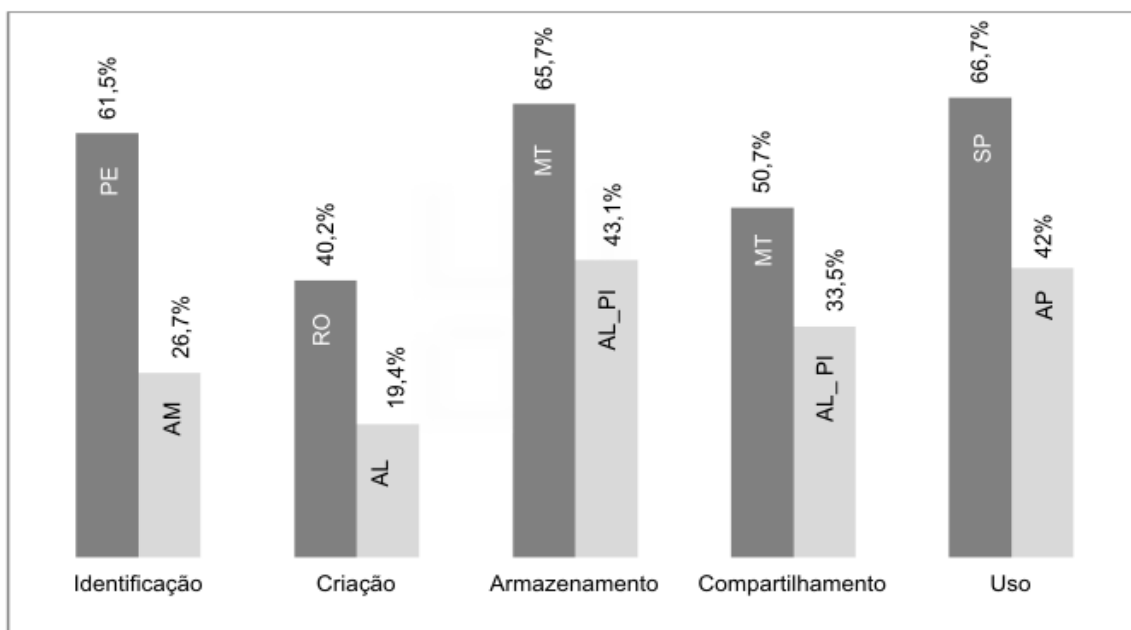
Esse cenário traz pistas que podem ajudar a entender as razões pelas quais o Brasil vem despencando no ranque Transparência Internacional, que é o principal indicador de corrupção no setor público do mundo. O país, em 2019, atingiu a pior colocação (106º lugar, com 35 (trinta e cinco) pontos, sendo considerado corrupto) na série histórica do índice (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2020).

A falta de direcionamento de estratégias e políticas públicas que sejam capazes de garantir a ampla participação do cidadãos processos de tomada de decisão e que levem em conta suas necessidades e potencialidades ao dispor informações e serviços é clara e está refletida nos dados apresentados. O Poder Judiciário continua se mostrando impenetrável à sociedade e o cidadão sendo visto como um consumidor, usuário de um produto final, e não como um parceiro, parte de um processo de decisão política.

Na Figura 6 estão representados os melhores e piores desempenhos aferidos em cada um dos processos de gestão do conhecimento.

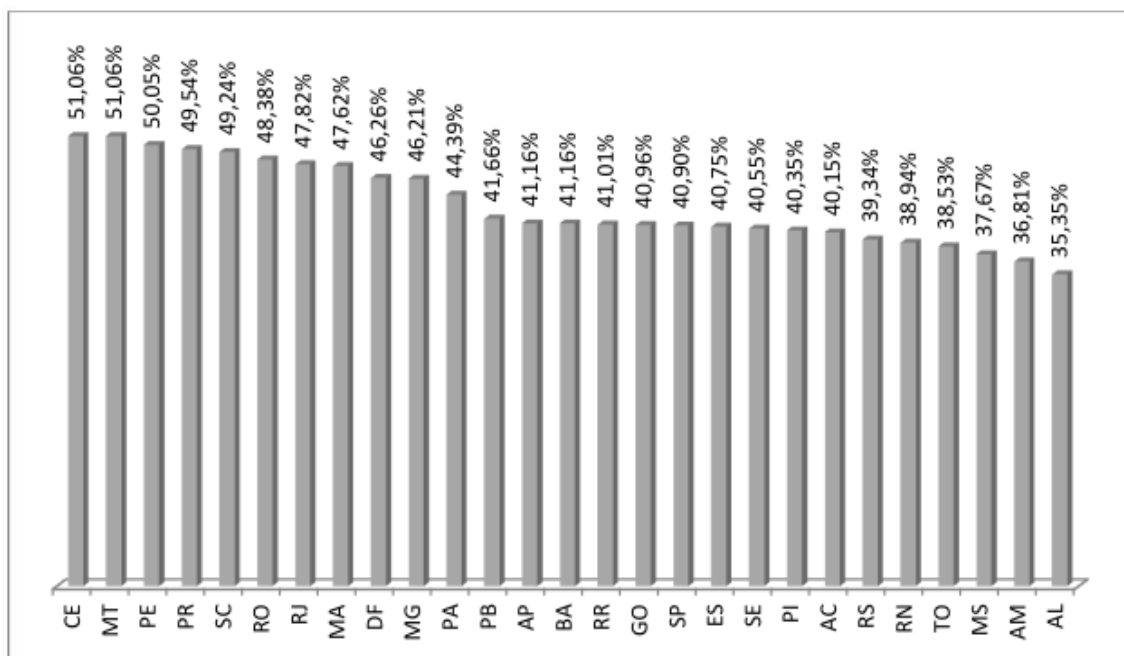
Empatados, os portais dos tribunais de CE e MT foram os que atingiram o melhor desempenho geral (51,06%) quando consideradas todas as variáveis que apresentaram vínculo direto ou indireto com as práticas de gestão do conhecimento, as quais, segundo a literatura, são capazes de fomentar alguns dos processos de Gestão do Conhecimento no âmbito dos portais de governo (Figura 7) e ampliar a capacidade de inovação, à medida que aumentam o potencial para geração de novas ideias e oportunidades.

Figura 6 - Desempenho global do fomento dos portais aos processos de gestão do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

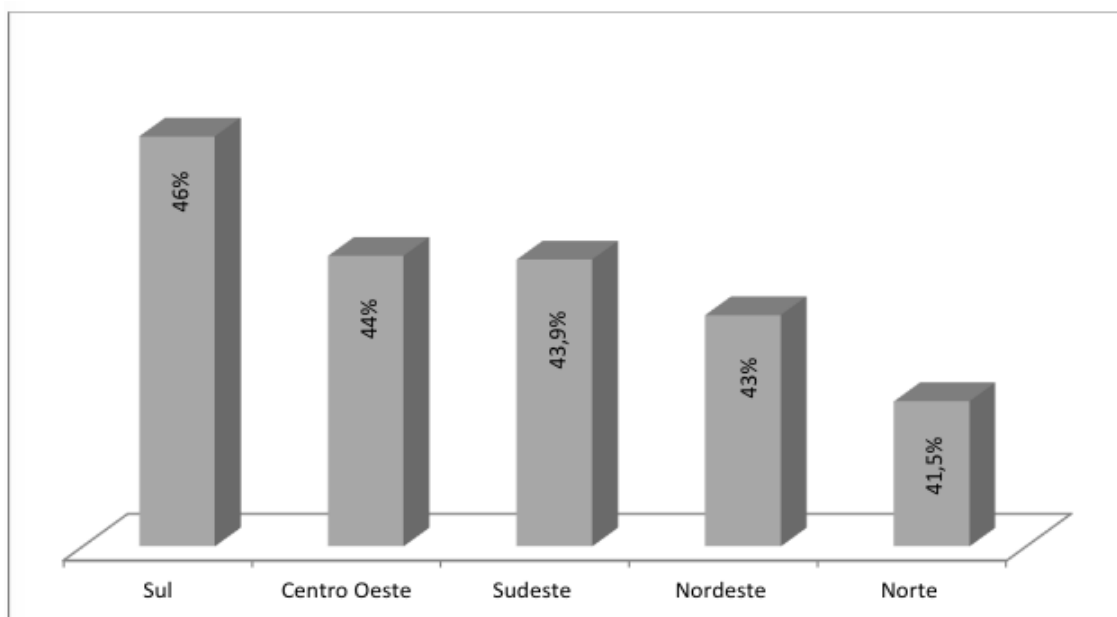
Figura 7 - Fomento dos portais aos processos de gestão do conhecimento.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Quando considerado o desempenho global por região, tem-se no Sul o destaque por reunir, em média, o maior número de variáveis (46%), seguido pelo Centro Oeste (44%), Sudeste (43,9%), Nordeste (43%) e Norte (41,5%) (Figura 8).

Figura 8 - Atendimento às variáveis vinculadas aos processos de gestão do conhecimento por UF.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Os resultados apresentados demonstram que ainda que o Poder Judiciário invista em ações que envolvam o uso de tecnologias para dar celeridade e aprimorar os processos de gestão, há urgência por abertura de dados, transparência, canais de participação e democratização do acesso à justiça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do reconhecimento da importância dos portais de governo como instrumentos viabilizadores do acesso à informação, da construção e do compartilhamento de conhecimento entre o governo e o cidadão, o presente artigo buscou verificar como o Poder Judiciário tem utilizado este canal institucional em prol da ampliação das oportunidades de empoderamento cidadão. Para tal, avaliou quais processos de gestão do conhecimento são

fomentados com mais intensidade pelos portais dos tribunais das 27 (vinte e sete) UFs do Brasil.

Com base na análise dos dados foi possível inferir que as instituições governamentais aqui avaliadas atendem de formas distintas às obrigações previstas na Constituição Federal, relativas à disponibilização de informações de interesse coletivo e mecanismos de participação e controle social.

Quando avaliados individualmente, os portais dos tribunais apresentaram maiores níveis de discrepância entre os níveis de promoção da gestão do conhecimento, o que já não ocorreu quando considerando o agrupamento dos portais por regiões, tendo sido observado um relativo equilíbrio.

As potencialidades dos portais dos tribunais, no que concerne a disponibilização de informações e ferramentas em prol do avanço na construção e no aperfeiçoamento da democracia, pouco estão sendo exploradas. Ainda que algumas das iniciativas disponíveis se mostraram facilitadoras da comunicação entre o governo e o cidadão, foram raras as que efetivamente permitiam a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Além da possível falta de interesse na inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo, supõe-se que esse indicativo também pode ser resultado da falta de gestão das inúmeras informações produzidas pelos tribunais, as quais precisam ser acessíveis, relevantes, estar organizadas e ter o mínimo de qualidade. Sem uma boa gestão da informação não se tem uma gestão do conhecimento.

Em consonância com os dados apurados na pesquisa, pode-se afirmar que os tribunais de justiça em questão estão longe do cenário ideal e precisam urgentemente melhorar a qualidade dos seus portais institucionais para que possam, de fato, promover a democratização do acesso à justiça.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- BARBER, B. R. Three scenarios for the future of technology and strong democracy. **Political Science Quarterly**, v. 113, n. 4, p. 573-589, 1999.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Brasília, Conselho Nacional de Justiça, 2009a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_76_12052009_10102012220048.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 79, de 9 de junho de 2009**. Dispõe sobre a transparência na divulgação das atividades do Poder Judiciário brasileiro e dá outras providências. Brasília, Conselho Nacional de Justiça, 2009b. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_79_09062009_10102012214430.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 83, de 10 de junho de 2009**. Dispõe sobre a aquisição, locação e uso de veículos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro e dá outras providências. Brasília, Conselho Nacional de Justiça, 2009c. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_83_10062009_10102012210929.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 102, de 15 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos. Brasília, Conselho Nacional de Justiça, 2009d. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_102_15122009_03042019163226.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 115, de 29 de junho de 2010**. Dispõe sobre a Gestão de Precatórios no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, Conselho Nacional de Justiça, 2010. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_115_29062010_01042019170435.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- CALHOUN, M. A.; STARBUCK, W. H. Barriers to creating knowledge. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Blackwell: Malden, 2005, p. 473-492.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CNJ. **Conselho Nacional de Justiça**. Gestão do conhecimento. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

DAHL, R. A. **A democracia e seus críticos**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

DIAS, C. Corporate portals: a literature review of a new concept in Information Management. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 21, p. 269-287, aug. 2001.

FELICE, M. D. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: FELICE, M. D. (org.). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 17-61.

FERRETTI, J. R. P.; ALVARES, L. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 25, n. 2, p. 19-28, maio/ago. 2015.

FREITAS FILHO, F. L.; BERTONCINI, I.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. dos. Estratégia de compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 20, p. 25, 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 834-850, out./dez. 2015.

HOMMERDING, N. M. S.; VERGUEIRO, W. Profissionais da informação e o mapeamento do conhecimento nas organizações: o caso da KPMG Brasil. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 17-36, jul/dez, 2004.

JANSSEN, M.; CHARALABIDIS, Y.; ZUIDERWIJK, A. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. **Information Systems Management**, Villanova, PA, v. 29, n. 4, p. 258-268, 2012.

KURTZ, L. P. **Tecnologias da informação e comunicação para eficiência judicial: quadro de possibilidades para a consistência das decisões**. 2017. 199f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2017.

MEZZARROBA, M. P. **Framework para avaliação de portais do Poder Judiciário brasileiro a partir de mecanismos de Gestão do Conhecimento**. 2019. 316f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de

Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

NAIR, P.; PRAKASH, K. (ed.). **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. Tokyo: APO, 2009.

OECD. Organization for Economic Co-Operation and Development. **Promise and Problems of E-democracy: Challenges of Online Citizen Engagement**. Paris: OECD, 2003.

PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, Design and Analysis: an integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

PÉREZ LUÑO, A. E. **¿Ciberciudadaní@ o ciudadaní@.com?** Barcelona: Gedisa, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, C. P. P.; PEREIRA, A. D.; SILVA, E. A. da; FARONI, W. Difusão da informação na administração pública. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 2, p.159-171, maio/ago. 2011.

ROVER, A. J.; MEZZAROBA, O.; SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; GOTA, M. M. M.; MEZZAROBA, M. **Métrica de Avaliação dos Sítios e Portais Corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012.

SABO, I. C.; KURTZ, L. P.; REGINALDO, P. A.; SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Entraves ao governo aberto na Justiça Federal brasileira. **Revista Direito GV** 35, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-31, 2020.

SANTOS, P. M. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas de gestão do conhecimento**. 2014. 430f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. **Teoria e Prática de Governo Aberto: lei de acesso à informação nos executivos municipais da região Sul**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J.; MEZZAROBA, O. Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 721-744, maio/jun. 2013.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez. 2016.

SEWALD JÚNIOR, E.; SILVA, P. F.; SILVA, E. R. G. Gestão do conhecimento para administração judiciária: levantamento de demandas de conhecimento e estabelecimento de ontologias. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, n. 5, p. 71-83, 2011.

SOUZA, I. M.; FELIPPE, S. Gestão do conhecimento na gestão pública: desafios do programa ciência sem fronteira. **Práxis Educacional**. Vitória da Conquista, v. 9, n. 14, p. 125-144. jan./jul. 2013.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Índice de percepção da corrupção 2019**. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>. Acesso em: 01 abr. 2020.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 24. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

VELICOGNA, M.; NG, G. Y. Legitimacy and internet in the judiciary: A lesson from the Italian courts' websites experience. **International Journal of Law and Information Technology**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 370-389, 2006.

VELUDO DE OLIVEIRA, T. M. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001.

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

WONG, W.; WELCH, E. Does e-government promote accountability? A comparative analysis of website openness and government accountability. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, St. Maiden, v. 17, n. 2, p. 275-297, apr. 2004.

PROCESSES FOSTERED BY THE PORTALS OF THE COURTS OF 27 BRAZILIAN FEDERATIVE UNITS

ABSTRACT

Introduction: In the public sector, the implementation of knowledge management plays an important role in increasing transparency, improving governance and relationship between government and citizens. It supports the knowledge creation and sharing and contributes to the citizen's effective participation in policy-making and decision-making. **Objective:** In order to analyze the extent to which the Judiciary is undertaking actions that enable citizen to take a more active role in the public good conduction, this article aims to draw a national panorama of the knowledge management processes fostered by

the portals of the courts of 27 Brazilian Federative Units. **Methodology:** To support the analysis, a research instrument was used to investigate the occurrence of variables that are related to knowledge management practices and processes found in the literature. Data processing was performed using a descriptive statistics, with frequency counting of the variables present in the portals. **Results:** The results show that although some of the available initiatives prove to facilitate the communication between the government and the citizen, few were the ones that effectively allowed the creation and sharing of knowledge. It is understood, therefore, that the portals of the courts of justice are far from the ideal scenario and urgently need to improve their quality so that they can, in fact, promote the democratization of access to justice.

Descriptors: Knowledge management. Information management. Government portals. Judicial power. Access to justice.

PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO FOMENTADOS POR LOS PORTALES DE LOS TRIBUNALES DE LAS 27 UNIDADES FEDERATIVAS DEL BRASIL

RESUMEN

Introducción: En el sector público, la implementación de la gestión del conocimiento presenta un importante papel en el aumento de la transparencia, la mejora de la gobernanza y la relación entre el gobierno y los ciudadanos. Apoya la creación y el intercambio de conocimiento y contribuye para que el ciudadano participe efectivamente en la elaboración de políticas y en el proceso de toma de decisiones. **Objetivo:** Con el propósito de analizar en qué medida el Poder Judicial está emprendiendo acciones que condicionan al ciudadano a asumir un papel más activo en la conducción del bien público, el presente artículo buscó trazar un panorama nacional de los procesos de gestión del conocimiento fomentados por los portales de los tribunales de las 27 Unidades Federativas de Brasil. **Metodología:** Como soporte al análisis, se utilizó un instrumento que permite investigar la ocurrencia de variables que presentan vínculo con las prácticas y los procesos de gestión del conocimiento encontrados en la literatura. Los datos fueron tratados con la ayuda de la estadística descriptiva, por medio del conteo de las variables presentes en los portales. **Resultados:** Los resultados encontrados permiten inferir que algunas de las iniciativas disponibles se muestran facilitadoras de la comunicación entre el gobierno y el ciudadano, pero raras fueron las que efectivamente permitían la creación y el compartir del conocimiento. Se entiende, de este modo, que los portales de los tribunales de justicia están lejos del escenario ideal y necesitan urgentemente mejorar la calidad de sus portales institucionales para que puedan, de hecho, promover la democratización del acceso a la justicia.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Portales del gobierno. Poder Judicial. Acceso a la justicia.

Recebido em: 01.04.2020

Aceito em: 09.09.2020