



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO
PAULO DA SILVA FILHO

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE PROCESSOS
NO GABINETE DE MAGISTRADO

Florianópolis,
2008

PAULO DA SILVA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE PROCESSOS
NO GABINETE DE MAGISTRADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão do Poder Judiciário.

Orientador: Desiree de Souza Freccia de Carvalho

Florianópolis,
2008

PAULO DA SILVA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE PROCESSOS
NO GABINETE DE MAGISTRADO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Especialista em Gestão do Poder Judiciário e aprovado em sua forma final pelo Curso de Modernização da Gestão do Poder Judiciário da Universidade do Sul de Santa Catarina, em 28 de setembro de 2008.

Profa. Desiree de Souza Freccia de Carvalho

Graduada em Psicologia - UNISUL
Graduada em Comunicação Social - UNISUL
MBA em Gestão Empresarial - UFSC
Especialista e Didática do Ensino Superior - UFRJ
Especialista em Comunicação Social - UNISUL
Doutoranda em Ciências Econômicas e Empresariais - Universidade Leon - Espanha

Universidade do Sul de Santa Catarina

Universidade do Sul de Santa Catarina

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE PROCESSOS NO GABINETE DE MAGISTRADO

Paulo da Silva Filho*

Sumário:

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	5
1.1 Conhecimento	6
1.2 Gestão do Conhecimento	6
1.3 Tipos de Conhecimento	7
<i>a) Conhecimento Tácito</i>	8
<i>b) Conhecimento Explícito</i>	8
<i>c) Conhecimento Potencial</i>	8
1.4 O Valor do Conhecimento	8
1.5 Transferência do Conhecimento	9
1.6 Processos de Transferência do Conhecimento	9
2 GESTÃO DE PROCESSOS	10
2.1 Noção	10
2.2 Conceito	10
2.3 Estrutura Vertical e Horizontal de Processo	11
<i>a) Visão Tradicional</i>	11
<i>b) Visão Sistêmica</i>	12
2.4 Escolha dos Processos	12
2.5 Compreendendo os Processos	12
2.6 Gráficos de Processamento	13
2.7 Fluxogramas	13
3 PROCESSO E PROCEDIMENTO	13
3.1 Prestação Jurisdicional e Tutela Jurisdicional	13
3.2 Processo	14
3.3 Procedimento	14

* Graduado no curso de Direito na Universidade do Sul de Santa Catarina, Especialista em Processo Civil e Mestrando em Direito na Universidade do Sul de Santa Catarina, professor na Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina e de Direito Processual Penal na Universidade do Sul de Santa Catarina, e Juiz.

3.4 Funções do Processo	14
3.5 Visão dinâmica e estática do Processo	14
3.6 Várias espécies de procedimento.....	15
3.7 Atos do Juiz	15
3.8 Espécies de atos decisórios do Juiz.....	15
4 CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	16

RESUMO:

A escolha do tema do presente trabalho decorreu da necessidade de estabelecer um fluxo de trabalho eficaz e eficiente no Gabinete de Magistrado, propondo uma gestão centrada no conhecimento e através dele buscar a gestão de processos que venha a favorecer ao objetivo traçado. A problematização está bem visível na indagação acerca da possibilidade ou não de uma gestão própria para o Gabinete de Magistrado. Atualmente, o Gabinete de Magistrado é formado por vários profissionais, dentre eles destaca-se o próprio Magistrado e seu assessor, mas conta também com a colaboração de estagiário e bolsistas. Assim, por haver um grupo com um número considerável de membros, apresenta-se importante destacar a colaboração de cada um para o sucesso do trabalho desenvolvido dentro do Gabinete. Contudo, qualquer fluxo que venha a ser traçado, deve, necessariamente, partir da valorização do conhecimento. O membro do grupo deve conhecer o seu trabalho e o objetivo dele. Então, compreenderá melhor a razão do fluxo estabelecido e, com freqüente diálogo com os demais integrantes, favorecerá para a consecução de um trabalho mais eficaz e eficiente. O resultado deste trabalho irá refletir na vida do cidadão que busca pelos serviços do Poder Judiciário. Deste modo, até mesmo a imagem do Judiciário está privilegiada, e o mais importante, o cidadão terá um serviço de qualidade. O trabalho decorre basicamente da pesquisa bibliográfica e estará dividida em 5 capítulos, favorecendo uma construção lógica acerca do objetivo traçado.

PALAVRAS-CHAVES:

Gestão. Conhecimento. Processos. Procedimento. Atos. Juiz. Gabinete. Magistrado

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1 Conhecimento

Segundo Figueiredo (2000, p. 43), “O conhecimento é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas”.

Dentro desta proposta, é reconhecido o valor patrimonial do conhecimento para toda organização, seja ela privada ou pública, catalogando que está em seu patrimônio imaterial e em alguns caso até mesmo com reconhecimento do seu valor material, tanto que, na lição de Spender (2000, p. 30):

À medida que examinamos a bibliografia sobre gestão do conhecimento observamos que parte dela trata do conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, como algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional. Essa bibliografia leva-nos a focar as dificuldades de identificar e de armazenar os ativos de conhecimento de uma empresa. Há valor real nessa visão e no aconselhamento gerencial que gera. A maioria das organizações tem grandes bancos de conhecimento (dados), embora fragmentados. E nem todos esses dados estão armazenados em papel ou em formato eletrônico. Alguns podem estar armazenados em objetos, como em produtos fracassados e produtos bem-sucedidos. Outros podem estar armazenados de acordo com as regras criadas para lidar com situações específicas.

Neste aspecto, evidencia-se a necessidade do gerenciamento de tal patrimônio, pois apresenta-se imprescindível para o progresso da organização, forçando-o a estar bem armazenado e também facilmente recuperado, para que seu aproveitamento garanta a eficácia da proposta desencadeada na organização, tanto que para Spender (2000, p. 30) “Há valor óbvio em investigar esse conhecimento e em usar o poder da moderna tecnologia para torná-lo prontamente disponível a qualquer que seja a necessidade”.

No entanto, a bibliografia acima reproduzida, não se encontra isolada. Ao contrário, além de ser o conhecimento tratado como um objeto, deve-se focá-lo considerando o seu processo de criação e o seu compartilhamento. Isso porque, para Spender (2000, 31), “Esse é também um elemento-chave da administração científica que podemos considerar como precursor de nosso interesse contemporâneo pela gestão do conhecimento”

Por sua vez, Figueiredo (*apud* JEAN PIAGET, 2000, P. 43):

O conhecimento resulta das ações e interações do sujeito com o ambiente onde vive. Para ele, todo o conhecimento é uma construção que vai sendo elaborada desde a infância, através de interações do sujeito com os objetos que procura conhecer, sejam eles do mundo físico ou do cultural.

Direcionando o conceito para o objeto do presente trabalho, Figueiredo (2000, p. 44):

O conhecimento para os propósitos da GC pode ser obtido, comprado, cultivado, transferido, renovado, compartilhado, capitalizado, reutilizado, alavancado, gerado, questionado, criado, incorporado, comparado, dividido, apresentado, confrontado, colocado à prova, multiplicado, aprendido, exibido, explicitado, diagnosticado, avaliado, corrigido, vendido, alavancado, estimulado, falado, representado, testado, e tal como uma porta que se abre, o conhecimento pode dar passagens e conduzir a outros conhecimentos.

1.2 Gestão do Conhecimento

Partindo das várias nuances que o conhecimento pode apresentar, direcionando para a necessidade de seu gerenciamento, podemos vislumbrar a imperiosidade de um instrumento que ajude a sedimentar a memória da empresa, tornando inclusive mais dinâmico o trabalho de criação e compartilhamento do conhecimento, ambiente em que surge a gestão do conhecimento como tal instrumento de atuação.

Na lição de Figueiredo (2000, p. 45):

Pensar nos objetivos da gestão do conhecimento no contexto da empresa é um exercício bastante interessante. Como vimos, a gestão do conhecimento veio para que empresas promovam a criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios. A gestão do conhecimento é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados, a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados. A questão do conhecimento veio para que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional.

Não é outro o pensamento de Spender (*apud* NONAKA E TAKEUCHI, 2000, p. 31):

Isso nos leva diretamente ao conceito da gestão do conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização (cf. Nonaka e Takeuchi, 1995).

Então, a gestão do conhecimento permite que a organização crie e potencialize redes ativas e atuantes em torno do conhecimento, unindo os seu integrante, que formam seu corpo de atores, estimulando a consecução de um trabalho cooperativo, com a resolução de problemas de forma ágil e viabilizando a trocas de experiências, compartilhamento de informações, conhecimentos e soluções.

Encerrando com Spender (2000, p. 215):

A Gestão do Conhecimento implica, segundo nossa abordagem, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões citadas sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

1.3 Tipos de Conhecimento

Para os propósitos da gestão do conhecimento, a bibliografia classifica o conhecimento em três tipos principais: Conhecimento tácito, explícito e potencial:

a) Conhecimento Tácito:

Para o professor Figueiredo (2000, p. 48):

Conhecimento tácito é o conhecimento contido nas cabeças das pessoas. Trata-se do conhecimento mais genuíno. O Conhecimento tácito é o conhecimento mais importante da empresa. Só que ele não é propriedade dela. Isso, por si só, já seria suficiente para fundamentar qualquer estratégia ou atuação em gestão do conhecimento. O conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, 'expertises', experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, geração de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças, etc. O conhecimento tácito é criado e compartilhado em torno das reações, das interações entre os humanos e o mundo à sua volta.

b) Conhecimento Explícito:

Considerando o conhecimento explícito como o conhecimento que resulta do conhecimento tácito, Figueiredo (2000, p. 52/53) conclui que:

O conhecimento explícito é o resultado do conhecimento antes contido nas cabeças das pessoas. Para que o conhecimento explícito seja gerado é necessário que seu 'dono' contribua no processo de explicitação do conhecimento e esteja de acordo que este seja transferido a outro. O conhecimento explícito também pode ser definido como o estado mais nobre que a informação atinge.

c) Conhecimento Potencial:

Em sua última classificação, conclui Figueiredo (2000, p. 58):

O conhecimento potencial é uma categoria de conhecimento ainda pouco reconhecida por autores e estudiosos do conhecimento, no entanto é bastante relevante às empresas e aos Programas de GC. O conhecimento potencial é uma categoria nova (mais recente do que as outras) de conhecimento, sendo potencializado pela recente evolução da tecnologia da informação e da ampliação da capacidade de manipulação e processamento de dados dos computadores atuais.

1.4 O valor do conhecimento:

Não basta conhecer os diferentes tipos de conhecimento, pois para tirar proveito da gestão do conhecimento, a organização deve refletir e compreender o valor que cada tipo diferente que o conhecimento pode assumir na empresa de acordo com cada estratégia ou iniciativa específica.

Para Spender (*apud* DAVENPORT e PRUSAK, 2000, p. 88/89):

A crescente importância do conhecimento nos modelos organizacionais sugere não apenas que ele é um ativo que pode ser armazenado, recuperado, transferido para terceiros em conta-gotas, como também que cada vez mais é possível transformar conhecimento intangível em produtos específicos. A transformação de conhecimento tácito e intangível em produtos concretos ocorre no contexto de um “mercado do conhecimento” que permite a negociação entre compradores e vendedores para maximizar a utilidade. “O mercado do conhecimento, como qualquer, é um sistema em que os participantes trocam uma unidade escassa por valor presente ou futuro (Davenport e Prusak, 1998:25).

1.5 Transferência do Conhecimento:

Para Figueiredo (2000, p. 66/67):

Não só nas empresas, mas em qualquer organização social, onde quer que o homem esteja inserido, todos os dias o conhecimento é aflorado e compartilhado entre as pessoas. Quando se ensina algo a alguém, intencionalmente ou não, formalmente ou não, temos a aprendizagem como resultado e assim podemos dizer que houve transferência de conhecimentos. Contudo, a verdade é que a transferência de conhecimento não ocorre literalmente. O que houve de fato foi a produção de conhecimentos na mente do aprendiz. Diferentemente do mundo físico, quando se efetivam as trocas de conhecimento, o doador do conhecimento não fica sem ele, pelo contrário, muitas vezes este o tem ampliado. A transferência do conhecimento não se efetiva assim, literalmente pela doação do conhecimento (que pressupõe entregas e transferências físicas) e sim por uma reprodução dele (o conhecimento) pelo aprendiz.

Desta forma, evidencia-se a importância das transferências de conhecimentos entre os funcionários, estimulando a produção de “insights” e inspiração, promovendo a experiência e a criação de outros processos relevantes à produção de conhecimento.

1.6 Processos de Transferência de Conhecimento:

Encontramos, como processo de transferência do conhecimento, os processos espontâneos e os processos motivados de aprendizagem. Segundo Figueiredo (2000, p. 70/71), quanto ao processo espontâneo:

Não podemos desprezar que as pessoas aprendem muito de modo espontâneo pela imitação, pela observação, pela tentativa e erro, pela prática, leitura, sentidos e percepções, fazendo perguntas, experimentando, questionando, especulando, e tudo mais. As pessoas também aprendem muito, uma com as outras, naturalmente. Esses processos de aprendizagem ocorrem diariamente durante toda a vida da maioria das pessoas. É certo que algumas pessoas se dedicam mais à aprendizagem, são mais curiosas, inconformadas e “xeretas” do que as outras. Isso ajuda muito na busca pelo conhecimento.

Em relação aos processos motivados, Figueiredo (2000, p. 72/73) conclui:

Um processo motivado ou gerido de aprendizagem, para os propósitos da GC, pode ser entendido como um projeto ou esforço promovido para propiciar a transferência de determinados conhecimentos a uma ou várias pessoas. Os processos motivados de aprendizagem, dependendo da complexidade, requerem a atuação das pessoas envolvidas com o Programa de GC, mas isso não é uma regra. Pela própria natureza deles, eles podem ser considerados os principais geradores das iniciativas de gestão do conhecimento. A demanda estratégica de processos motivados de aprendizagem é que caracteriza seu alto valor e relevância para a empresa.

2 GESTÃO DE PROCESSOS:

2.1 Noção:

Para Figueiredo (2000, p. 187):

O Esforço Gestão de Processos tem como desafios questionar, compreender, conceber e melhorar os processos da empresa à luz da gestão do conhecimento. A idéia é melhorar a inteligência e a qualidade dos processos, melhorando também o resultado deles a partir do conhecimento. Este esforço se preocupa com o que se pode aprender a partir dos processos e o que se pode aprender para melhorá-los.

2.2 Conceito:

Textualmente, temos o processo como a maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, métodos ou técnicas. Seqüência de estados de um sistema que se transforma. Na mesma lição de Figueiredo (2000, p. 188):

Para os propósitos empresariais, um processo pode ser definido como um conjunto de funções que permitem à empresa criar e entregar benefícios aos seus “stakeholders”. Os processos são responsáveis pelo produto, serviço final e oferta de valor que se pretende entregar a um cliente ou “stakeholders”. Todos os processos devem no mínimo agregar algum valor visível e gerar, de algum modo, benefícios para os clientes ou percepções de valor aos “stakeholders”. Logo, processos sem benefícios ou sem a criação de valor a um “stakeholders” que seja não deveriam existir.

Por sua vez, Cury (2000, p. 303) apresenta uma definição própria de processo:

Podemos definir um processo, como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo.

2.3 Estrutura Vertical e Horizontal de Processo:

Para Cury (*apud* ADAM SMITH, 2000, p. 306), as organizações atuais constituem-se de estruturas verticais erguidas sobre partes limitadas de um processo, em que as pessoas envolvidas olham para dentro de seus departamentos e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca para fora, em direção ao cliente. A insuficiência deste modelo, por sua vez, permitiu ganhar espaço a visão de que a organização contemporânea deve ser enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, pois somente uma abordagem horizontal possibilitará a efetiva satisfação de seus clientes, que passará a ser o seu foco.

a) Visão tradicional (= vertical) de uma organização:

Para Cury (2000, p. 308):

O organograma, como se pode constatar de sua análise, sinaliza não só a função principal que o departamento desempenha – administração – , como também as funções intermediárias desenvolvidas por suas divisões (suprimentos, recursos humanos e serviços gerais), além, finalmente, de indicar as atividades especializadas, que são as executadas pelas respectivas seções (*v. g.*, recrutamento e treinamento, compras, controle de estoques, salários e benefícios, reprografia etc.). Essa é a essência da organização vertical, pois, descendo na estrutura, vamos cada vez mais especializando o trabalho, até torná-lo excessivamente rotineiro.

b) Visão sistêmica (= horizontal) de uma organização:

Ainda segundo Cury (2000, p. 311):

A denominada visão horizontal – ou sistêmica – de uma organização, a seu turno, retrata um novo enfoque, exigido pela dinâmica da sociedade atual, forçando as organizações a melhorar seu desempenho, para atender a um mercado comprador, altamente competitivo e globalizado. Essa perspectiva, em princípio, deve: - incluir os três ingredientes não evidenciados no organograma da Figura 10.1: o cliente, o produto e o fluxo do trabalho; - permitir ver a forma como o trabalho é realmente feito por ‘processos’ que cortam as fronteiras organizacionais; - mostrar os relacionamentos internos entre cliente- fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços.

2.4 Escolha dos processos:

Ao analisar uma organização, é possível considerá-la como um único processo, ou como quer Cury (2000, p. 316), “um megaprocesso ou um macroprocesso, envolvendo a soma de todas as suas atividades”. No entanto, seria impossível estudá-lo, diante de sua magnitude. Para tanto, os especialistas costumam decompor os macroprocessos em processos e subprocessos. Aqui surge a necessidade da escolha do processo, quando Cury (2000, p. 319), conclui que (...):

Identificados e mapeados os processo, decidir quais devam ser redesenhados e em que ordem é uma fase difícil para a empresa. É lógico, nenhuma organização consegue reformular, simultaneamente, todos os seus processos. Ballé recomenda começar pela área que causa as maiores controvérsias no dia-a-dia, devendo a equipe de redesenho concentrar-se nos processos que estão próximos do cliente.

2.5 Compreendendo os processos:

A partir da seleção de um processo, forma-se uma equipe para a realização do trabalho, tendo como ponto inicial justamente conhecer o processo existente, o que ele faz, qual se desempenho, quais são seus pontos críticos, ponderando suas entradas e saídas. Assim, na lição Cury (2000, p. 319):

Para entender o processo, é indispensável fazer um completo levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas. Um bom levantamento deve ser realizado pela equipe responsável junto aos usuários diretamente envolvidos com a realização no trabalho, no próprio local em que este é realizado.

2.6 Gráficos de processamento:

Para Cury (2000, p. 329):

Dentro de uma organização, ao levarmos a efeito trabalhos de análise administrativa, culminando com a racionalização de métodos, processos ou implantações de novos sistemas, sentimos a necessidade de substituir os relatórios, expressos em palavras, por uma representação esquemática, que possibilite uma visualização dos eventos e que seja, ao mesmo tempo, racional e sistematicamente organizada. Para atingir esse resultado, inclusive aumentando o grau de detalhamento, utilizando gráficos, com símbolos representativos das ocorrências observadas, além dos textos elucidativos.

2.7 Fluxogramas:

No ensinamento de Cury (2000, p. 330):

Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento (...). Por outro lado, os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação.

Além disso, prossegue Cury (2000, p. 331):

Entre outras, podemos citar as seguintes vantagens dos fluxogramas, de modo geral: - permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; - entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos; - facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.; - aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos; - o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

3 PROCESSO E PROCEDIMENTO

3.1 Prestação Jurisdicional e Tutela Jurisdicional:

Para Theodoro Júnior (2007, p. 61):

Todo titular de direito subjetivo lesado ou ameaçado tem acesso à Justiça para obter, do Estado, a tutela jurisdicional (CF, art. 5^a, XXXV), a ser exercida pelo Poder Judiciário. Nisso consiste a denominada *tutela jurisdicional*, por meio da qual o Estado assegura a manutenção do império da ordem jurídica e da paz social nela fundada (...). Como para usar o processo e chegar à resposta jurisdicional não se exige da parte que seja sempre o titular do direito subjetivo litigioso (tanto que a sentença de mérito pode ser contrária ao interesse de quem provocou a atuação da jurisdição), o provimento da justiça nem sempre corresponderá a *tutela jurisdicional* a algum direito. Sempre, no entanto, haverá uma *prestação jurisdicional*, porque, uma vez exercido regularmente o direito de ação, não poderá o juiz recusar-se a exarar a sentença de mérito, seja favorável ou não àquele que o exercitou (...). Distingue-se, portanto, a prestação jurisdicional da tutela jurisdicional, visto que esta

só será prestada a quem realmente detenha o direito subjetivo invocado, e aquela independe da efetiva existência de tal direito.

3.2 Processo:

Para Theodoro Júnior (2007, p. 49):

Para exercer a função jurisdicional, o Estado cria órgãos especializados. Mas estes órgãos encarregados da jurisdição não podem atuar discricionária ou livremente, dada a própria natureza da atividade que lhes compete. Subordinam-se, por isso mesmo, a um “método” ou “sistema” de atuação, que vem a ser o “processo”.

3.3 Procedimento:

O processualista Theodoro Júnior (2007, p. 50), consegue ilustrar a distinção entre processo e procedimento, importantíssima para compreensão do seu conceito, ao ensinar:

É o procedimento, de tal sorte, que dá exterioridade ao processo, ou à relação processual, revelando-lhe o *modus faciendi* com que se vai atingir o escopo da tutela jurisdicional. Em outras palavras, é o procedimento que, nos diferentes tipos de demanda, define e ordena os diversos atos processuais necessários.

3.4 Funções do processo:

Considerando o conceito de tutela jurisdicional, verifica-se duas funções distintas para o processo, uma vez que ele existe não apenas quando se conhece e se executa um direito judicialmente reconhecido, mas também quando a atividade judicial se limita ao plano da definição dos requisitos necessários à prestação jurisdicional, concluindo que é possível nascer e extinguir-se um processo sem chegar-se à solução do litígio.

3.5 Visão dinâmica e estática do processo:

Ensina Theodoro Júnior (2007, p. 76):

Do ponto de vista dinâmico, o processo se resume, assim, no complexo dos atos ou fatos que o compõem. Mas o fenômeno processual pode também ser analisado estaticamente, isto é, com abstração do seu natural e obrigatório movimento. Sob esse novo ponto de vista – o estático – o processo é estudado fora do tempo, ou com abstração dele. É encarado como uma *situação*, dando-se relevo apenas aos elementos que o compõem e à relação que se estabelece entre eles, enquanto a questão controvertida estiver posta em juízo.

3.6 Várias espécies de procedimento:

Em razão de vários fatores, como o valor da causa, a natureza do direito material controvertido, a pretensão da parte etc., a forma com que o processo se desenvolve assume feições diferentes. Para, Theodoro Júnior (2007, p. 368), enquanto o processo é uma unidade, como relação processual em busca da tutela jurisdicional, “o procedimento é a exteriorização dessa relação e, por isso, pode assumir diversas feições ou modos de ser”. A essas várias formas exteriores de se movimentar o processo aplica-se a denominação de *procedimentos*, ou seja, o modo e a forma por que se movem e materializam os atos do processo judicial.

3.7 Atos do Juiz:

Para Theodoro Júnior (*apud* CHIOVENDA, 2007, p. 246):

Atos do juiz são “atos jurídicos processuais os que têm importância jurídica em respeito à relação processual, isto é, os atos que têm por consequência imediata na *constituição*, a *conservação*, o *desenvolvimento*, a *modificação* ou a *definição* de uma relação processual”.

Portanto, no comando do processo, durante a marcha processual e no exercício de seus poderes de agente da jurisdição, o Juiz pratica atos processuais de duas naturezas: a) *decisórios*; e b) *não-decisórios*. Nos primeiros, há sempre um conteúdo de deliberação ou de comando. Nos últimos, há apenas função administrativa, ou de polícia judicial. No presente trabalho, o foco de estudo concentra-se nos atos decisório do Juiz

3.8 Espécies de atos decisórios do Juiz:

Segundo Theodoro Júnior (2007, p. 257), “A enumeração dos atos decisórios do juiz está feita pelo próprio Código, que, no art. 162, os classifica em: a) sentença; b) decisão interlocutória; e despachos”. Para o nosso Código de Processo Civil:

Art. 162. Os atos do juiz consistirão em sentenças, decisões interlocutórias e despachos.

§ 1º Sentença é o ato do juiz que implica alguma das situações previstas nos arts. 267 e 269 desta lei.

§ 2º Decisão interlocutória é o ato pelo qual o juiz, no curso do processo, resolve questão incidente.

§ 3º São despachos todos os demais atos do juiz praticados no processo, de ofício ou a requerimento da parte, a cujo respeito a lei não estabelece outra forma.

4 CONCLUSÃO

Sem a pretensão de esgotar o estudo sobre o tema proposto, após toda a pesquisa desencadeada para o presente trabalho, é possível reconhecer a possibilidade de se estabelecer um fluxo de trabalho eficaz e eficiente no Gabinete de Magistrado, partindo de uma proposta de gestão centrada no conhecimento e assim concretizar uma gestão de processos que venha a favorecer o bom fluxo dos trabalhos realizados e que tem como objetivo maior a satisfação do seu cliente. A gestão do conhecimento, portanto, ganhou o devido reconhecimento, considerado que foi como o patrimônio maior de toda e qualquer organização, que, como uma gestão eficiente, consegue favorecer a sua criação, devida armazenagem e propagação entre todos os seus integrantes. No entanto, o trabalho de criação e propagação passa a exigir, por sua vez, uma igualmente eficiente gestão de processos. É importante definir o momento da criação do conhecimento e as várias formas como poderá ser propagado, focando o objetivo maior que é o produto final entregue ao seu cliente, que o deve ser de forma eficaz e efetiva, sem as quais não se garantirá a satisfação e o prestígio no Poder Judiciário. Inclusive, a gestão de processo, já que centrada no valor do conhecimento, deve idealizar momentos em que as propostas sejam reavaliadas, os projetos redefinidos e as formas de propagação novamente esclarecidas, mesmo que tenha que ser redesenhado o fluxo antes definido. Nesta proposta, foi possível a elaboração de fluxograma demonstrativo da idealizada gestão do conhecimento e de processos no Gabinete de Magistrado, definindo a porta de entrada (insumos) e suas saídas (produtos), favorecendo o momento da criação do conhecimento, com a prévia distribuição dos processos que chegam ao Gabinete e definição da abordagem com a orientação da assessoria, para em seguida, avançar para o início do trabalho de produção dos julgados, de forma a torná-lo mais dinâmico e com isso agregar o produto final entregue, que atenderá o anseio de satisfação do usuário dos serviços prestados pelo Poder Judiciário e, ao tempo em que o prestigiará, favorecerá a sua legitimação como forma eficaz e efetiva de fazer Justiça.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 19737**. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm>. Acesso em: 28 ago. 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a**

criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury (et al). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

RESENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil: Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento**, vol. I, 2007, 46ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.