

Coleção Estudos sobre

Gestão Estratégica

no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018



Volume 2

Gestão Aplicada à Prestação Jurisdicional

Sérgio Weber
Organizador



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



Tribunal de Justiça de Santa Catarina
CEJUR
Centro de Estudos Jurídicos
Academia Judicial

ISBN 978-85-66149-36-4

ISBN 978-85-66149-34-0 obra completa

Organizador

Sérgio Weber

**Coleção Estudos sobre Gestão Estratégica no
Poder Judiciário De Santa Catarina - 2018**

Volume 2

Gestão Aplicada à Prestação Jurisdicional

Edição Eletrônica

Florianópolis

2018



CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS - CEJUR

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador Rodrigo Tolentino de Carvalho Collaço

Desembargador Moacyr de Moraes Lima Filho

Desembargador Henry Petry Junior

Desembargador Luiz César Medeiros

Desembargador Volnei Celso Tomazini

Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva

Juíza de Direito Vânia Petermann

Juiz de Direito Marcelo Pizolati

Juíza de Direito Janiara Maldaner Corbetta

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Volnei Celso Tomazini

Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva

Juíza de Direito Janiara Maldaner Corbetta

Juiz de Direito Fernando de Castro Faria

Juiz de Direito João Batista da Cunha Ocampo Moré

Juiz de Direito Antônio Zoldan da Veiga

Rua Almirante Lamego, 1386

88015-601 Centro, Florianópolis/SC

Fone: (48) 3287-2801

academia@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br/academia



C691 Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018 : gestão aplicada à prestação jurisdicional [recurso eletrônico] / Sérgio Weber, organizador. - Documento eletrônico. - Florianópolis: CEJUR, 2018. v. 2

ISBN: 978-85-66149-34-0 (obra completa)

ISBN: 978-85-66149-36-4 (v. 2)

1. Gestão estratégica. 2. Gestão de pessoas. 3. Poder Judiciário. 4. Gestão do conhecimento. 5. Políticas institucionais. I. Weber, Sérgio. II. Título.

CDDir: 658.401

EDITORIAL

Artigos científicos produzidos pelos alunos do Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - Turma 2017/2018. Trata-se de uma amostra do conhecimento gerado durante o período de estudos e que visa contribuir na disseminação e aplicação de técnicas de gestão capazes de melhorar a efetividade na prestação adequada da solução de conflitos, em resposta aos desafios do judiciário.



O conteúdo deste livro é de responsabilidade dos autores e não expressa qualquer posição técnica ou institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina

SUMÁRIO

Apresentação.....	8
A Contribuição de um Cejusc para o Atendimento da Missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte ARIANE MATTEI NUNES e CRISTIANE BATISTA TATAVITTO.....	11
O Impacto na Rotina de Certificação dos Mandados pelos Oficiais de Justiça Diante da Implantação do Processo Eletrônico no Poder Judiciário de Santa Catarina DAIANE SOUZA.....	47
Análise das Audiências Conciliatórias após a Vigência do Novo Código de Processo Civil: Estudo de Caso na Comarca de São Carlos (SC) DANIELA FEISTAUER e HARLEI MARIANE BAUMGRATZ ZILLES.....	66
Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença: uma Reflexão sobre o Processo de Comunicação DAYANE CRISTINA TONIELO e MARIANE SOARES RAMOS MEDEIROS.....	95
A Gestão da Informação em Auxílio ao Trabalho dos Servidores que Atuam em Processos Judiciais que Envolvem Crianças e Adolescentes em Situação de Acolhimento FRANCIANE CHIODINI PRADI.....	127
Melhoramentos nos Processos de Trabalho do Sistema de Automação da Justiça - SAJ JOSE AUGUSTO BERNARDI.....	154
Gestão de Agravos de Instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina à Luz da Jurimetria: uma Aplicação da Estatística na Identificação de Temas Repetitivos JULIANE KARINA HONORIO DA SILVA DE OLIVEIRA e LUIZ GUSTAVO LATOCHESKI.....	178
Análise do Processo de Gestão dos Mediadores Judiciais pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina KARINE DA ROSA MENDONCA e SILVIA REGINA DANIELSKI.....	215
Análise das Contribuições da Gestão por Processos do Acervo de Execuções Fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul para o Aumento da Eficiência da Unidade LANA ISABEL KNOB.....	248
A Qualidade na Prestação de Serviços pelo Judiciário Catarinense: a Percepção dos Servidores Estudantes do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica - Turma 2017 LEILA LUZIA PIRES.....	279

APRESENTAÇÃO

Muito me honra prefaciar os artigos da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018”, pois ilustra o legado de conhecimento produzido durante o curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - Turma 2017/2018, que teve a nobre missão de coordenar.

Diante dos desafios do Poder Judiciário, qualificar o quadro de colaboradores e desenvolver competências na área de Gestão Pública é condição vital para a realização da Justiça. Ao se dispor de gestores bem preparados, maximizam-se as possibilidades de se propor e executar soluções efetivas no âmbito da prestação jurisdicional. Nesses termos, a presente coleção, dividida em três volumes e 26 artigos, merece ser entendida como uma resposta aos desafios do Poder Judiciário e como auxílio ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais vigentes na Corte catarinense.

Neste segundo volume, os dez artigos estão centrados na prestação jurisdicional. A missão institucional de *“realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”* requer do Poder Judiciário uma busca contínua por melhores métodos de trabalho, a fim de que possam gerar os resultados necessários e esperados pela sociedade. Diante de questões complexas, como o alto grau de litigiosidade no estado, limitação orçamentária, casos de corrupção e improbidade administrativa, feminicídio crescente e a ação de facções criminosas, valer-se de práticas de gestão é o caminho para construir um Judiciário eficiente, célere e humanizado. Com tal premissa, os artigos a seguir abordam práticas de gestão aplicadas em diferentes contextos da prestação jurisdicional e que podem contribuir significativamente para melhoria desta. Temas como Cejusc, central de mandados, audiências conciliatórias, divisões de tramitação remota, varas de infância e juventude, otimizações do uso do SAJ, agravos de instrumento, temas repetitivos, mediação judicial, executivos fiscais e a própria qualidade do serviço que prestamos serão apresentados no decorrer deste e-Book.

Muito mais do que um formalismo avaliativo, testemunhei o empenho e o esmero dos discentes, orientadores e avaliadores na elaboração dos artigos que se encontram a seguir. Portanto, espero que apreciem o conteúdo e que a leitura possa auxiliar a aplicação e refinamento do conhecimento produzido.

Agradeço ao corpo diretivo e técnico da Academia Judicial pela promoção do curso e pela necessária capacitação dos nossos servidores. Outrossim, congratulo os ilustres mestres pela partilha do saber e alto nível formativo. Por fim, aos estimados discentes agradeço o carinho e ressalto a certeza de que saíram fortalecidos pelas ricas reflexões e laços de amizade firmados no decorrer do curso.

Cordial saudação,

Sérgio Weber - Coordenador do Curso

Relação de Professores do Curso

Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
Dr. André Saito
MSc. Anna Claudia Krüger
Esp. Carolina Ranzolin Nerbass Fretta
MSc. Eugênio do Carvalhal
MSc. Flavia de Martins Faria Vieira Domingues
Dra. Graziela Dias Alperstedt
Esp. Ivan Gomes Bonifacio
Dr. Leonardo Secchi
Juiz de Direito Luis Felipe Canever
Dr. Marcelo Guedes Nunes
Dra. Marília Maragão Costa
Esp. Moisés Hoegenn
Esp. Nevelis Scheffer Simão
MSc. Sérgio Weber
MSc. Vânia Bueno Cury
MSc. Wanderley Horn Hülse

Relação de Orientadores dos Trabalhos de Conclusão do Curso

MSc. Alexandre Dittrich Buhr
MSc. André Gavazini
Dr. André Saito
MSc. Anna Claudia Kruger
MSc. Cassiano Reis
MSc. Flavia de Martins Faria
Dra. Graziela Dias Alperstedt

Dra. Marília Magarão Costa
Dr. Orlando Luiz Zanon Junior
MSc. Rudson Marcos
MSc. Sabrina Fávero
MSc. Sérgio Weber
MSc. Vânia Bueno Cury
MSc. Wanderley Horn Hulse
MSc. Xedes Ribeiro Freitas

Relação de Avaliadores dos Artigos Científicos

Esp. Anderson Dutra
Esp. Anderson Luz dos Santos
MSc. André Antônio Gavazini
MSc. Anna Claudia Kruger
Esp. Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur
MSc. Cassiano Reis
MSc. Claudio Henrique Schons
Esp. Daniel Moro de Andrade
MSc. Kleber Steinbach
Marco Tulio De Camargo Dolberth
Esp. Priscila de Aquino Marcelino
Esp. Rafael Ulguim Da Rosa Oliveira
Esp. Renata Polidoro Aguiar
MSc. Sérgio Weber
MSc. Wanderley Horn Hulse
MSc. Xedes Ribeiro Freitas

A CONTRIBUIÇÃO DE UM CEJUSC PARA O ATENDIMENTO DA MISSÃO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA NA COMARCA DE BRAÇO DO NORTE

CEJUSC CONTRIBUTION TO THE MISSION ATTENDANCE OF SANTA CATARINA JUDICIARY POWER IN BRAÇO DO NORTE

Ariane Mattei Nunes

Graduada em Direito pela Unisul. Pós-Graduada em Direito Constitucional pela Unisul e Direito Civil pela Anhanguera-Uniderp. Analista Jurídica e Chefe de Cartório na 1ª Vara Cível da Comarca de Braço do Norte/SC.

E-mail: arianemnunes@tjsc.jus.br

Cristiane Batista Tatavitto

Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina. Técnica Judiciária Auxiliar, que exerce a função de Engenheira Civil na Diretoria de Engenharia e Arquitetura no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: tatavitto@tjsc.jus.br

Resumo: O presente estudo tem por objetivo analisar a contribuição de um CEJUSC para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte. Optou-se pela abordagem qualitativa da pesquisa, que se valeu da pesquisa de campo, bibliográfica, documental e, especialmente, trata-se de um estudo de caso. A coleta de dados se valeu de fontes primárias (entrevista semiestruturada) e fontes secundárias (como análise de documentos). Verificou-se que o Poder Judiciário como organização pública tem se preocupado em definir seu planejamento estratégico, que inclui o fomento aos métodos adequados de solução de conflitos. A pesquisa analisou as características do CEJUSC, bem como a realidade dos serviços públicos disponibilizados na Comarca de Braço do Norte. Conclui-se que um CEJUSC contribuirá para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca, uma vez que se trata de um instrumento que pode permitir atendimento e orientação adequados ao cidadão, bem como disponibilizar a realização de sessões de conciliação e mediação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Acesso à Justiça. Mediação. Conciliação. CEJUSC.

Abstract: The present study aims to analyze the contribution of a CEJUSC to attend the mission of the Judicial Power of Santa Catarina State in the Judicial District of Braço do Norte. It has been opted for qualitative approach of the research which used

field, bibliography and documentary research and especially it is a case study. Data collection was based on primary sources (semi-structured interview) and secondary sources (such as document analysis). It was found that the Judiciary as a public organization has been concerned with defining its strategic planning which includes promoting appropriate methods of conflicts resolution. Research analyzed characteristics of CEJUSC as well as the present reality of public services available in the Judicial District of Braço do Norte. It is possible to conclude that a CEJUSC will contribute to the mission fulfillment of the Judicial Power of Santa Catarina in the District, since it is an instrument that can allow adequate attention and orientation to the citizens as well as offer conciliation and mediation sessions.

Keywords: Strategic Planning of Judicial Power. Access to justice. Mediation. Conciliation. CEJUSC.

1 INTRODUÇÃO

A administração de uma organização, seja ela pública ou privada, é tarefa árdua e complexa, uma vez que estão sujeitas a incertezas e passam por rápidas mudanças, o que exige dos gestores desenvolver estratégias como forma de sobrevivência.

No âmbito do setor público e, em particular, do Poder Judiciário, é crescente a influência de estratégias que visam melhorar o papel da organização perante a sociedade e proporcionar a prestação do serviço público de forma eficiente, na tentativa de afastar a fama de moroso, como é o caso da criação do Conselho Nacional de Justiça, que, dentre os pilares de atuação, está a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, (s.d.).

A atuação baseada em estratégias se dá em razão da necessidade de administrar a Justiça em moldes contemporâneos, garantir que ela seja acessível, adequada, efetiva e célere e, com isso, permitir que a missão da organização seja atingida. Neste ponto, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania podem exercer papel importante para permitir que seja alcançado esse objetivo.

No Poder Judiciário de Santa Catarina, de acordo com o artigo 1º, da Resolução 22/2012-TJSC (SANTA CATARINA, 2012), os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania são unidades judiciárias instaladas nas comarcas do Estado de Santa Catarina, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão quanto ao adequado encaminhamento da situação conflituosa.

Na situação atual, não há centros em todas as Comarcas do Estado de Santa Catarina e dentre elas está a Comarca de Braço do Norte, que não disponibiliza este serviço à população local.

Assim, será analisado o tema em questão na procura de solucionar a seguinte pergunta de pesquisa: um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania pode contribuir para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte?

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a contribuição de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa pretende: identificar o planejamento estratégico do Poder Judiciário; analisar a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) e a sua relação com os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania; entender como se realiza a justiça e analisar os meios adequados da solução de conflitos; entender a mediação e a conciliação; descrever os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania; avaliar demandas da Comarca de Braço do Norte/SC para a implantação de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania.

Justifica-se o estudo do tema proposto, pois o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania pode representar uma política pública que instrumentaliza o atendimento ao princípio constitucional de acesso à justiça e atende à ideia de pacificação social.

Ademais, a pesquisa poderá auxiliar o gestor público do Poder Judiciário de Santa Catarina na tomada de decisão de implantação ou não do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania na Comarca de Braço do Norte/SC, bem como em outras comarcas.

Assim, considera-se a pesquisa importante, diante da possibilidade de ela apontar o caminho para melhorar a prestação do serviço público pelo Poder Judiciário na Comarca de Braço do Norte.

Também é um trabalho oportuno e viável, pois uma das autoras trabalha na Comarca de Braço do Norte, o que facilita o levantamento de dados (informações da realidade em foco) de forma eficiente, bem como a outra autora trabalha no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o que, da mesma forma, possibilita o acesso de informações de repercussão estadual.

O trabalho está subdividido em cinco seções. Além seção introdutória, a segunda é constituída pelo referencial teórico, que embasa a análise dos dados coletados para a pesquisa. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa. Após, no artigo, serão apresentados e analisados os dados coletados a respeito da realidade pesquisada. E, finalmente, no último tópico, elabora-se conclusão do estudo, que inclui sugestões para estudos futuros, parte seguida pelas referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são tratados os temas que apoiam a pesquisa, ou seja, apresentam-se os fundamentos teóricos que auxiliam na análise dos dados da realidade estudada, que se inicia com tópico sobre o planejamento estratégico nas organizações públicas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O Estado, como prestador de serviço público, deve atender às demandas sociais inerentes a cada função estatal (administrativa, legislativa e judicial), visando melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Em razão da complexidade das sociedades atuais, houve a necessidade de adaptação da administração pública e, segundo Dias (2017, p. 74) “[...] uma das propostas de maior repercussão foi a modernização do setor público, denominada Nova Gestão Pública”.

De acordo com Motta (2013), a Nova Gestão Pública apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Ainda que haja críticas contundentes sobre a Nova Gestão Pública, inclusive de Motta (2013) – como o aumento da burocracia devido à ausência de extinção de controles tradicionais, não se pode negar que ela surge com a pretensão de ser uma alternativa à gestão pública tradicional e “[...] procura construir um corpo de conhecimentos e técnicas para o setor público, orientando-se pelo desempenho e pelos resultados” (DIAS, 2017, p. 79).

Cabe, portanto, ao gestor público garantir uma estrutura que seja apta a realizar e obter resultados em benefício da sociedade. Por isso, afirma-se que “[...] a organização é o ponto de partida para o sucesso da administração pública. Nesse esforço de se organizar está implícita a necessidade de definir com clareza a dimensão, o papel e as funções do Estado” (PEREIRA, 2016, p. 117).

Há a necessidade, também, de se ampliar as oportunidades, não trabalhar com base na improvisação e agir de forma planejada e estratégica.

Estratégia, no entendimento de Porter (1999, p. 63), “é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. E, segundo Mintzberg et al. (2006, p. 29), “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”.

O planejamento estratégico, por sua vez, “[...] pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, por meio da formulação de uma filosofia, bem como a missão, orientação, objetivos, programas e estratégias que assegurem sua implementação” (OLIVEIRA, 2015, p. 56).

Pereira (2010, p. 47) conceitua planejamento estratégico como:

Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Ao interpretar Mintzberg et al. (2006), planejamento estratégico é o modo pelo qual a estratégia da organização é formulada, sobretudo num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões serão inter-relacionadas. Conseqüente-

mente, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise formal, sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo.

O que se observa, de fato, é que o planejamento estratégico não se resume ao conhecimento das intenções e aspirações da organização (pública ou privada); ele deve incluir:

[...] as ações que devem transformar essas aspirações em realidade, as quais são, normalmente, expressas na visão da organização e sustentadas por sua missão. A missão estabelece 'qual' a razão de existir da instituição; a visão define 'para onde' ela se deslocará a longo prazo; a estratégia identifica 'o que' será feito, 'quando' e 'por quê'; por fim, o desdobramento da estratégia estabelece 'como' o processo será desenvolvido e 'quem' estará envolvido. (OLIVEIRA, 2015, p. 56).

Logo, o planejamento estratégico representa um instrumento de gestão que proporciona a melhoria da tomada de decisão de forma organizada e planejada, o que vai ao encontro da ideia preconizada pela Nova Gestão Pública. Ademais, o alcance da missão está atrelado às estratégias da organização.

O planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado brasileiro responsável pela realização da Justiça será analisado na seção seguinte.

2.1.1 Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional

No âmbito do Poder Judiciário, fala-se em Administração Judiciária ou Gestão Judiciária, que são:

[...] expressões que designam o ramo da Administração Pública a cujo objeto é a atividade administrativa do Poder Judiciário, compreendendo, inclusive, o relacionamento com os demais entes estatais e com as entidades sociais. (SLAIBI FILHO, 2016, p. 134).

O Conselho Nacional de Justiça, cuja disciplina está prevista no artigo 103-B da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), exerce papel primordial na atividade administrativa e na gestão estratégica da Justiça brasileira, pois, dentre as suas linhas de atuação, está a função de planejamento central e gestão, ou seja, "como órgão gestor, atua na definição do planejamento estratégico, dos planos de metas e dos programas de avaliação institucional do Judiciário" (ANDRIGHI, 2017, p. 04).

Ao apresentar a estratégia nacional do Poder Judiciário 2015-2020, o Conselho Nacional de Justiça indicou os seguintes componentes: missão, visão, valores e macrodesafios do Poder Judiciário, conforme prevê o artigo 1º da Resolução n. 198 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Como a “missão é a razão de ser da organização” (PEREIRA, 2010, p. 81), “realizar Justiça” foi a missão do Poder Judiciário apresentada na estratégia, a qual, ainda que possa soar como redundância, o Conselho Nacional de Justiça (2014) a descreveu como “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional”.

Sobre a visão, Pereira (2010) explica que ela funciona como uma bússola, porque mostra a direção na qual a organização está caminhando e, por essa razão, o Conselho Nacional de Justiça (2014) espera que o Poder Judiciário seja “reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

Quanto aos atributos de valor para a sociedade, o Conselho Nacional de Justiça (2014) apresentou os seguintes valores: “Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência e Controle Social, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética, Probidade”.

Rolb Filho (2013, p. 250) lembra que os valores do Poder Judiciário brasileiro “[...] informam como a instituição judiciária deve ser estruturada, assim como os magistrados e serviços auxiliares devem moldar seus comportamentos”.

Registra-se, ainda, a importância da definição de valores, pois, quando claramente estipulados, “podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da organização” (PEREIRA, 2010, p. 74).

Quanto aos macrodesafios do Poder Judiciário, a Resolução n. 198 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014) apontou os seguintes: efetividade na prestação jurisdicional, garantia dos direitos de cidadania, combate à corrupção e à improbidade administrativa, celeridade e produtividade na prestação jurisdicional, adoção de soluções alternativas de conflito, gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas, aprimoramento da gestão da justiça criminal, fortalecimento da segurança do processo eleitoral, melhoria da gestão de pessoas, aperfeiçoamento da gestão de custos, instituição da governança judiciária e melhoria da infraestrutura e governança de TI.

Importante destacar que no desafio representado pela efetividade na prestação jurisdicional, a resolução (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014) explica que a situação será aferida a partir de dados relativos às dimensões acesso à justiça, duração do processo e custo. Quanto à adoção de soluções alternativas de conflito, a mesma resolução refere-se à necessidade de fomentar os meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com estímulo da comunidade para dirimir suas contendas sem a necessidade de processo judicial.

Por fim, a resolução apresentou o cenário desejado para 2020, a qual merece destaque, em razão do tema da presente pesquisa, os itens de justiça mais acessível e desjudicialização (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Verifica-se, portanto, que o Poder Judiciário Nacional tem se preocupado em reconhecer que a utilização de meios adequados de solução de conflitos é uma estratégia desdobrada no plano estratégico para aumentar a eficiência e, ainda, cumprir a missão da organização.

Na próxima seção, apresentam-se os referenciais teóricos relacionados à ideia de justiça e quanto aos os meios adequados da solução de conflitos.

2.2 A JUSTIÇA E OS MEIOS ADEQUADOS DA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

A conceituação para o termo realizar justiça é tarefa árdua, a qual ensejaria uma pesquisa específica para este fim. No entanto, quando se pensa em justiça, a intenção da presente pesquisa é apresentar elementos para que se possa entender como é realizada a justiça.

Incumbe ao Poder Judiciário realizar justiça e tem se reconhecido que o caminho tradicional (ajuizamento de ação judicial e decisão proferida por Juiz de Direito) não tem conseguido dar vazão à demanda crescente de forma célere e eficiente.

Bacellar (2016, p. 48) confirma esse pensamento, quando aponta a necessidade de inovação da forma de agir e entregar a justiça; argumenta que o Judiciário:

[...] não tem conseguido cumprir, com rapidez e efetividade, o seu papel e não conseguirá cumpri-lo se continuar a fazer 'mais do mesmo'. Explicamos: lamenta-se sempre a mesma falta de estrutura e pede-se como única solução o aumento do número de servidores e de juízes.

O Conselho Nacional de Justiça, desde 2004, apresenta para a sociedade brasileira, anualmente, o relatório Justiça em Números, o qual divulga a realidade dos tribunais brasileiros, bem como apresenta indicadores e análises para subsidiar a gestão judiciária brasileira.

O relatório Justiça em Números 2017 (destaques) aponta que, desde 2009, o número de processos pendentes continua aumentando – “o crescimento acumulado no período foi de 31,2%, ou seja, acréscimo de 18,9 milhões de processos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017).

Por isso, entende-se que o acesso à justiça não pode se limitar à situação em que o caso é julgado pelo magistrado. A justiça deve se valer de outros meios que sejam capazes de solucionar um conflito.

Silva explica que houve, ao menos, três períodos que dividem o movimento de acesso à justiça: “I – mero acesso ao Poder Judiciário; II – acesso ao Poder Judiciário com resposta tempestiva; e III – acesso a uma solução efetiva para o conflito por meio de participação adequada do Estado” (SILVA, 2013, p. 4).

Sobre o terceiro e atual período de acesso à Justiça, houve uma evolução da cultura brasileira, pois:

I – de um lado cresce a percepção de que o Estado tem falhado na sua missão pacificadora em razão de fatores como, dentre outros, a sobrecarga dos tribunais, as elevadas despesas com os litígios e o excessivo

formalismo processual; II - por outro lado, tem se aceitado o fato de que o escopo social mais elevado das atividades jurídicas do Estado é harmonizar a sociedade mediante critérios justos, e, ao mesmo tempo, apregoa-se uma 'tendência quanto aos escopos do processo e do exercício da jurisdição que é o abandono de fórmulas exclusivamente positivadas'. (SILVA, 2013, p. 07).

O que se vê, portanto, é que há uma preocupação da Administração da Justiça em melhor resolver as disputas, podendo-se afastar fórmulas exclusivamente positivadas e incorporar métodos interdisciplinares adequados e capazes de resolver um conflito.

A institucionalização dessa ideia foi denominada Fórum de Múltiplas Portas, que:

[...] compõe-se de um poder judiciário como um centro de resoluções de disputas, com distintos processos, baseados na premissa de que há vantagens e desvantagens de cada processo que devem ser consideradas em função das características específicas de cada conflito. (SILVA, 2013, p. 08).

Significa afirmar que o Poder Judiciário não se resume a uma "porta" - aquela que o processo judicial é decidido pelo magistrado. As múltiplas portas:

[...] retratam a mais ampla oferta de meios, métodos, formas e mecanismos (vinculantes ou não) colocados à disposição do cidadão, com estímulo do Estado, a fim de que ocorra o adequado encaminhamento dos conflitos para os canais disponíveis. (BACELLAR, 2016, p. 79).

A Administração da Justiça deve saber se adaptar às mudanças, entender as discussões sobre alternativas, pensar em novas fórmulas e outros métodos de resolução de conflitos, a fim de garantir que o Poder Judiciário possa cumprir o seu papel de forma eficaz.

Ainda que haja uma tendência forte no Brasil de que os conflitos sejam sempre dirimidos perante o Judiciário pelo método adversarial (contencioso), há situações que podem encontrar uma melhor solução com a utilização de métodos não adversariais.

Por isso Bacellar (2016, p. 63) entende que:

[...] esse sistema multiportas deverá ofertar meios extrajudiciais, formas (autocompositivas e heterocompositivas) e métodos (consensuais e adversariais) consistentes nos mecanismos da negociação, da mediação, da conciliação e da arbitragem.

Há uma tendência, conforme registra Vasconcelos, que se designe a negociação, a mediação, a conciliação, a arbitragem, além de outros métodos menos praticados, como a avaliação neutra, a facilitação de diálogos apreciativos e os comitês de resolução de disputas, como meios ou métodos de resolução adequada de disputas (RAD) e:

[...] todos esses meios judiciais ou extrajudiciais de acesso à justiça compõem o hoje denominado sistema multiportas, que engloba as práticas restaurativas, a facilitação de diálogos apreciativos etc., e pode ser livremente apropriado pela cidadania, que escolhe o meio que se mostre mais adequado, consoante as necessidades e circunstâncias pessoais e materiais de cada situação. (VASCONCELOS, 2017, p. 59).

Importante registrar que, ao entender a noção de acesso à justiça, pressupõe-se que incumbe “ao Poder Judiciário dar atendimento a um número maior de reclamos, razão pela qual os responsáveis pela justiça institucionalizada têm o compromisso de multiplicar as portas de acesso à proteção dos direitos lesados” (TARTUCE, 2018, p. 70).

Diante da delimitação do tema proposto, o qual versa sobre serviços disponibilizados pelos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e de Cidadania, a seguir, expõem-se conceitos sobre mediação e conciliação.

2.2.1 A Mediação e a Conciliação como Meios Adequados na Solução de Conflitos

Ainda que a adoção de outros caminhos para a condução dos conflitos seja justificada, em grande parte, pela dificuldade do Poder Judiciário de administrar o sistema de justiça, que acumula cada vez mais processos em trâmite, pondera-se que “para cada tipo de conflito deve ser adotada a via adequada à sua abordagem a partir da consideração de fatores como as intenções das partes, o perfil da controvérsia e as possibilidades inerentes a cada mecanismo” (TARTUCE, 2018, p. 167).

Tanto a mediação, quanto a conciliação, permite uma comunicação entre as partes e abre caminho para a realização de transação. Mas mais importante ainda é que a adoção dessas ferramentas possibilita disseminar a cultura da paz.

Tartuce (2018, p. 190) apresenta os seguintes pontos comuns à mediação e à conciliação:

1. A participação de um terceiro imparcial; 2. A promoção da comunicação entre os envolvidos; 3. A não imposição de resultados; 4. O estímulo à busca de saídas pelos envolvidos; 5. O exercício da autonomia privada na elaboração de opções para os impasses.

Para diferenciá-los, o caminho é entender como funciona cada um.

Luchiari (2012, p. 08) explica que a mediação é um mecanismo adequado para conflitos que envolvem relações duradouras, porque ela “[...] privilegia a retomada do diálogo entre as partes e o estímulo à obtenção de possíveis soluções por elas mesmas, favorecendo a autodeterminação”. A autora ainda alerta que a mediação busca a pacificação das partes e não necessariamente um acordo.

A função do mediador é colaborar para que os mediandos se utilizem de uma comu-

nicação construtiva para que identifiquem seus interesses e necessidades comuns. A mediação é, portanto, um:

[...] método dialogal de solução ou transformação de conflitos interpessoais em que os mediandos escolhem ou aceitam terceiro(s) mediador(es), com aptidão para conduzir o processo e facilitar o diálogo, a começar pelas apresentações, explicações e compromissos iniciais, sequenciando com narrativas e escutas alternadas dos mediandos, recontextualizações e resumos do(s) mediador(es), com vistas a se construir a compreensão das vivências afetivas e materiais da disputa, migrar das posições antagônicas para a identificação dos interesses e necessidades comuns e para o entendimento sobre as alternativas mais consistentes, de modo que, havendo consenso, seja concretizado o acordo. (VASCONCELOS, 2017, p. 59).

A conciliação, por sua vez, “[...] implica na atividade do conciliador, que atua na tentativa de obtenção da solução dos conflitos sugerindo a solução sem que possa, entretanto, impor sua sugestão compulsoriamente, como se permite ao árbitro ou ao juiz togado” (SCAVONE JUNIOR, 2016, p. 273).

Um ponto que merece destaque sobre a diferenciação teórica das atividades de mediação e conciliação é que “o conciliador pode sugerir soluções para o litígio, ao passo que o mediador auxilia as pessoas em conflito a identificarem, por si mesmas, alternativas de benefício mútuo” (PINHO, 2011).

O Conselho Nacional de Justiça (2015) orienta que, atualmente, a conciliação envolve um processo consensual breve, com contextos conflituosos menos complexos, no qual os envolvidos são auxiliados por um terceiro (conciliador), neutro na disputa, a chegar a uma solução ou acordo.

Sobre a conciliação e mediação, o Código de Processo Civil, apesar de não apresentar uma definição sobre os referidos métodos de resolução apropriada de disputas, previu uma orientação de encaminhamento dos casos surgidos.

Dispõe parágrafo 2º do artigo 165 que “o conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem”. Já o parágrafo 3º prevê que:

O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções que gerem benefícios mútuos. (BRASIL, 2015).

O Conselho Nacional de Justiça (2016) reforça a ideia de que a previsão no Código de Processo Civil é de orientação e não vinculação:

Nada impede que em uma hipótese de acidente aéreo no qual partes da aeronave tenham caído sobre propriedade de produtores rurais hipossuficientes que nunca tenham viajado de avião possa ser resolvida por mediação. No exemplo citado, note-se que não há vínculo anterior entre os interessados e ainda assim a mediação mostra-se um processo consensual aplicável ao caso.

Na mesma linha de raciocínio, Grinover (2015) explica que, ainda que seja possível diferenciar teoricamente a conciliação e a mediação, na prática elas podem se confundir e, por isso,

O que poderia parecer, em uma triagem prévia, mais adequado para a conciliação, acaba sendo melhor resolvido pela mediação e vice-versa. Portanto, conciliador e mediador devem dar-se conta, no caso concreto, de qual a técnica melhor a ser utilizada e, se possível, convocar o outro especialista para dar seguimento ao processo consensual.

Registra-se que, além do Código de Processo Civil, há outras leis que se preocupam em enfatizar a importância dos meios consensuais no sistema processual: “o legislador, tanto na Lei de Mediação como no NCPC, prestigiou a proposta de consensualização do Poder Judiciário preconizada com o Movimento pela Conciliação e especialmente pela Res. 125/10” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016, p. 29).

O que se deve ter em mente é que há um movimento de pacificação do Poder Judiciário.

No próximo item, analisa-se a base teórica dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos, que inclui a Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça.

2.3 CENTROS JUDICIÁRIOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA

A Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça apresentou a necessidade de os operadores de Direito abordarem o Judiciário como efetivo centro de pacificação. “Busca-se assim estabelecer uma nova face ao judiciário: um local onde pessoas buscam e encontram suas soluções – um centro de harmonização social” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016, p. 41).

Segundo próprio esclarecimento do Conselho Nacional de Justiça (2015, p. 11), a criação de uma resolução que dispõe sobre a mediação e a conciliação partiu da premissa que cabe ao Poder Judiciário “estabelecer a política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses resolvidos no seu âmbito”.

Foram adotadas as seguintes premissas na Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, segundo entendimento de Almeida (2016, p. 20):

a) o direito de acesso à Justiça, previsto no art. 5.º, XXXV, da Constituição Federal, além da vertente formal perante os órgãos judiciários, implica acesso à ordem jurídica justa; **b)** nesse passo, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação; **c)** a necessidade de se consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios; **d)** a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças; **e)** é imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos tribunais; **f)** a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça.

A resolução pretendeu, portanto, organizar os serviços prestados durante a tramitação do processo judicial e, ainda, incentivar a atividade preventiva do Poder Judiciário, ao prever atividades pré-processuais de conciliação e mediação.

É o que prevê o artigo 10 da Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça: “Cada unidade dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania deverá obrigatoriamente abranger setor de solução de conflitos pré-processual, de solução de conflitos processual e de cidadania”. Esses centros são unidades do Poder Judiciário “[...] responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão” – caput do artigo 8º (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Percebe-se que o Centro Judiciário de Solução de Conflitos, conhecido pela abreviação das palavras que compõe a sua designação – CEJUSC, é o local “onde se pretende dar instruções aos cidadãos sobre seus direitos e deveres, e também buscar uma forma adequada de solucionar os conflitos instalados entre as pessoas, especialmente por meio da conciliação e mediação” (SANTOS, 2016).

O Código de Processo Civil também previu, no artigo 165, a criação dos centros “responsáveis pela realização de sessões de audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição” (BRASIL, 2015), o que reforça a intenção de valorizar a política não adversarial de resolução os conflitos.

É importante salientar que:

A sociedade deve se conscientizar de que o acesso à justiça deve ser

uma espécie de cláusula de reserva, descabendo sua propagação generalizada, ao risco de se incrementar o ambiente de conflituosidade geral que tornou-se característica de muitos países principalmente da civil law, convertendo o direito de ação a um perigoso convite à litigância, tendência cada vez mais gravosa na medida em que o Estado contemporâneo também se coloca a remediar o conflito, ao invés de identificar e enfrentar as causas do problema. (PAUMGARTTEN; PINHO, 2011).

Neste ponto, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania podem desempenhar papel importante para materializar o cenário desejável - de uma justiça representada pela pacificação social, com um Poder Judiciário menos judicatório (decisório) e mais harmonizador.

Registra-se, por fim, que o Conselho Nacional de Justiça (2015) apresentou orientações gerais para a instalação dos centros, ao indicar algumas relevantes etapas que devem ser observadas pelos tribunais, dentre elas: 1) buscar espaço físico adequado, que comporte os setores processual, pré-processual e de cidadania; 2) existência de servidores, conciliadores e mediadores capacitados para atuar no Centro (caso não estejam capacitados, deve-se providenciar a capacitação); 3) designação de servidor efetivo para desempenhar a função de gestor do Centro.

Encerra-se, assim, a fundamentação teórica da pesquisa e, a seguir, discorre-se sobre a metodologia utilizada.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada no formato de artigo, por possuir uma comunicação mais rápida, visto que, segundo Carneiro (2005, p. 23), “[...] os artigos, por exemplo, são escritos para serem publicados em periódicos, revistas ou jornais; portanto, referem-se a uma comunicação mais rápida, que noticia conhecimento ou modos novos de tratar assuntos já assentados”.

Caracteriza-se pela abordagem qualitativa, pois, segundo Richardson (2017, p. 64), é utilizada “[...] para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” e tem natureza aplicada, porque o objetivo traçado é analisar a contribuição de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica em descritiva e, quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, bibliográfica, documental e, sobretudo, um estudo de caso.

Ressalta-se que os estudos de caso, segundo esclarece Gil (2017, p. 107), “requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como conferir maior credibilidade aos resultados”.

Por essa razão, a coleta de dados se valeu da utilização de fontes primárias, com o uso da técnica da entrevista semiestruturada (roteiro) aplicada aos servidores efetivos da Comarca de Braço do Norte que atuam no atendimento ao público nos Cartó-

rios (1º Vara Cível, 2ª Vara Cível e Vara Criminal), na Distribuição e no Oficialato da Infância e Juventude.

A entrevista semiestruturada também foi aplicada aos servidores efetivos da Comarca de Braço do Norte que atuaram como mediadores no estágio obrigatório para certificação de mediador nos anos de 2016 e 2017.

Além da entrevista, a coleta de dados baseou-se em fontes de dados secundários, com a análise de documentos disponíveis, como ofícios, resoluções e orientações, bem como fontes bibliográficas.

A população da pesquisa concentra-se no Fórum da Comarca de Braço do Norte. A amostra é intencional e não probabilística por tipicidade e acessibilidade, sendo os sujeitos da pesquisa servidores efetivos do fórum.

Quanto à técnica de análise de dados, diante do uso da abordagem qualitativa, optou-se pelo modelo interpretativo de Triviños (2010), que se apoia nos resultados alcançados na pesquisa, no referencial teórico e na própria experiência pessoal das pesquisadoras.

A pesquisa sofreu algumas limitações, a saber: quanto ao escopo físico, a pesquisa se restringiu à realidade da Comarca de Braço do Norte, sob o enfoque de servidores efetivos; portanto, não representa a realidade das outras Comarcas do Estado de Santa Catarina.

Quanto ao limite temporal, a pesquisa foi realizada entre os meses de maio a agosto de 2018 e, por fim, houve limitação quanto ao aspecto teórico da pesquisa, que se relacionou à dificuldade de encontrar material sobre o planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados durante a pesquisa, com a análise das informações levantadas à luz do referencial teórico.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Em Santa Catarina, o Poder Judiciário editou a Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014, a qual dispôs sobre o alinhamento entre planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina e o planejamento estratégico nacional. Nesta resolução (SANTA CATARINA, 2014), estão previstas no anexo único:

MISSÃO: Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos. **VISÃO:** Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado. **ATRIBUTO DE VALOR PARA A SOCIEDADE:** Acessibilidade, celeridade, confiança, ética, inovação, probidade, responsabilidade social e ambiental, transparência

e valorização das pessoas. PERSPECTIVA CIDADÃOS: - Garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos cidadãos; - Aprimorar a comunicação institucional; PERSPECTIVA SERVIÇOS: - Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva; - Aprimorar práticas autocompositivas; - Promover a cidadania e iniciativas de valor social; PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS: - Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes; - Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional; - Assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação; - Garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços; PERSPECTIVA GESTÃO: - Disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa; - Otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia; - Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; - Aperfeiçoar a comunicação interna; - Concretizar a gestão do conhecimento.

Observa-se que, ao definir a missão da organização, o Poder Judiciário de Santa Catarina preocupou-se em registrar que a sua razão de ser envolve a realização de uma justiça humanizada e a prestação adequada da solução de conflitos.

Ao discorrer sobre a humanização da justiça, Moraes (2008) argumenta que a prestação jurisdicional depende da nossa capacidade de falar e saber ouvir e que:

para se debelar a crise do processo e do judiciário e alcançar-se a plena justiça e a paz social, que são, frise-se, os verdadeiros fins da prestação jurisdicional, o importante é que sejamos acima de tudo humildes e conscientes no cumprimento de nossas obrigações, que respaldemos nossas condutas também nas regras morais e nas leis de Deus, principalmente ao desenvolvermos nossos trabalhos profissionais; que nos desvencilhemos da formação romancista de achar que só o juiz investido das funções jurisdicionais é que detém o monopólio do poder de julgar. De ter a convicção que o advogado competente é aquele que acirra os ânimos dos conflitantes e os levam a confrontações inúteis; que nunca se dispõe a conciliar, apaziguar; que, para bem defender os direitos de seus clientes, deve necessariamente agir com arrogância, estupidez e má-fé no tratar com a outra parte, e, sobretudo que tem o dever de encobrir os erros de seu constituinte, transpondo e transgredindo, sempre que possível, todas as regras morais, divinas e até mesmo jurídicas que estejam de qualquer forma embaraçando sua 'brilhante' atuação.

O Poder Judiciário de Santa Catarina instituiu a Coordenadoria Estadual do Sistema de Juizados Especiais e Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, nomenclatura estabelecida pela Resolução n. 25, de 1º de novembro de 2017 (SANTA CATARINA, 2017), que tem por objetivo “fomentar políticas institucionais eficientes e efetivas voltadas aos Juizados Especiais e aos meios não adversariais e alternativos de soluções de conflitos” (SANTA CATARINA, s.d.B).

São atribuições da Coordenadoria:

Estabelecer políticas; fixar diretrizes; e planejar e orientar o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Casas da Cidadania e demais programas voltados à cidadania e à solução não adversarial de conflitos, dentre os quais os de Mediação Familiar e de Infância e Juventude, de Mutirão da Conciliação e de Conciliação no Segundo Grau de Jurisdição. (SANTA CATARINA, s.d.B).

Alguns serviços, vinculados à Coordenadoria Estadual do Sistema de Juizados Especiais e Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, alinham-se à missão do Poder Judiciário de Santa Catarina, a saber:

A Casa da Cidadania, regulamentada pela Resolução n. 2, de 21 de março de 2001, é a denominação de local público, supervisionado por magistrado, o qual visa proporcionar serviços úteis ao exercício da cidadania. Este local, uma vez instalado,

Abrigará o Juizado de Conciliação e Mediação e, sempre que possível, o Juizado Especial, Conselho Tutelar, Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Municipal de Entorpecentes, PROCON, INCRA, serviços afetos à Justiça Eleitoral, à expedição de carteira de identidade, cobrança amigável de tributos municipais, bem como outros serviços de interesse comunitário - artigo 1º, parágrafo único. (SANTA CATARINA, 2001b).

Há, também, o Fórum Municipal - Casa da Cidadania, regulamentado pela Resolução n. 07, de 10 de março de 2008 (SANTA CATARINA, 2008b), o qual oferece serviços similares à Casa da Cidadania, mas é instalada em município que não é sede da Comarca.

Ficam, ainda sobre a responsabilidade da Coordenadoria Estadual do Sistema de Juizados Especiais e Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos o programa mutirão da conciliação, que “consiste na realização de audiências simultâneas em todas as Comarcas do Estado, com vistas à conciliação entre as partes” (SANTA CATARINA, s.d.D).

Além do incentivo à conciliação, a Coordenadoria estimula e divulga serviços relacionados à mediação (judicial e familiar). Sobre a mediação familiar, anuncia-se que “é um programa que tem como objetivo o atendimento de conflitos familiares, de uma forma mais acessível e menos traumática, e está disponível em Fóruns de Justiça, Casas da Cidadania e Universidades parceiras” (SANTA CATARINA, s.d.C).

Por fim, incumbe à Coordenadoria fomentar a instalação e funcionamento de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, cabendo à Direção do Foro da Comarca solicitar a instalação, nos termos da Resolução n. 22/2012 (SANTA CATARINA, 2012).

O que se observa é que o Poder Judiciário de Santa Catarina tem se preocupado em dar um suporte necessário para o atendimento das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, especialmente as previstas na Resolução n. 125.

Nos próximos tópicos, apresentam-se e analisam-se dados e informações sobre os municípios que compõem a Comarca de Braço do Norte, e, também, aspectos sobre a Comarca em si.

4.2 A REALIDADE DA REGIÃO QUE COMPREENDE A COMARCA DE BRAÇO DO NORTE

A Comarca de Braço do Norte foi criada pela Lei n. 1.948, de 27 de dezembro de 1958 (SANTA CATARINA, 1958), inicialmente constituída pelos municípios de Braço do Norte, Grão Pará e Rio Fortuna.

Atualmente, além destes municípios, também compreendem a Comarca de Braço do Norte os municípios de Santa Rosa de Lima e São Ludgero.

Observa-se, portanto, que a Comarca de Braço do Norte engloba cinco municípios, que totalizam uma população estimada em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE, 2017) de 58.864 pessoas (Braço do Norte: 32.648 habitantes; Grão Pará: 6.537 habitantes; São Ludgero: 12.934 habitantes; Santa Rosa de Lima: 2.139 habitantes; Rio Fortuna: 4.606 habitantes).

A economia da região abrangida pela Comarca de Braço do Norte possui destaque para a agricultura, pecuária, na criação de gado, suinocultura e piscicultura, além da indústria de madeira (molduras e ataúdes) e de plásticos.

Segundo dados apresentados pelo município de Braço do Norte, “o setor moldureiro e a suinocultura representam cerca de 60% da economia de Braço do Norte” (BRAÇO DO NORTE, 2014).

O Município de Braço do Norte é reconhecido como a Capital Catarinense da Moldura (SANTA CATARINA, 2001a) e lhe foi conferido, em 2017, o título de Capital Nacional do Gado Jersey (BRASIL, 2017).

No município de São Ludgero, o setor de indústria plástica é destaque (DORNELLES, 2018).

Em Santa Rosa de Lima, menor município da Comarca, a economia é essencialmente agrícola, com uma peculiaridade: a região estimula a cultura sem uso de agrotóxicos, o que lhe conferiu o título de capital catarinense da agroecologia (SANTA CATARINA, 2007).

Rio Fortuna se destaca “no setor leiteiro, desde a produção do leite até o processamento da matéria-prima, transformada em queijos, bebidas lácteas, doce de leite, entre outros” (RIO FORTUNA, s.d.).

Quanto ao município de Grão-Pará, o setor industrial expressa-se pela indústria de madeiras e ataúdes (GRÃO-PARÁ, 2013).

A região da Comarca de Braço do Norte possui economia diversificada e população superior a algumas Comarcas vizinhas (como Orleans, com 22.723 habitantes; Armazém, com 23.124 habitantes - IBGE, 2017), o que acarreta especial atenção e cabe ao Poder Judiciário local ficar atento a esta realidade, com a organização de uma estrutura capaz de garantir o cumprimento da missão da organização e, em especial, promover a resolução dos conflitos de forma adequada e eficiente.

4.2.1 Dados sobre a Comarca de Braço do Norte

Desde 2009, com a instalação de mais uma unidade judiciária, a Comarca de Braço do Norte é formada por três varas, a saber: 1º Vara Cível, 2º Vara Cível e Vara Criminal, cuja disciplina das respectivas competências está regulamentada na Resolução n. 51, de 17 de dezembro de 2008 (SANTA CATARINA, 2008a).

Na 1º Vara Cível, tramitam os processos relativos à Fazenda Pública (o que inclui os processos afetos ao Juizado Especial da Fazenda Pública, regulamentado pela Lei n. 12.153/2009 - BRASIL, 2009); aos registros públicos; à insolvência civil, falência, concordata e recuperação judicial; a Direito Bancário e, ainda, ações constitucionais (mandado de segurança, ação civil pública, ação popular e habeas data) e ações acidentárias e previdenciárias.

Ao juízo da 2º Vara Cível, compete processar e julgar as ações cíveis em geral; as relativas à família, infância e juventude, investigação de paternidade, órfãos, sucessões, ausentes, interditos, provedorias, resíduos, fundações e os procedimentos para apuração de ato infracional.

Já a Vara Criminal, além das ações criminais e execuções penais, analisa as ações do Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a mulher, as infrações penais de menor potencial ofensivo e ainda as ações cíveis de menor complexidade (Juizado Especial Cível - nos termos da Lei n. 9.099/1995 - BRASIL, 1995).

Tramitam na Comarca 23.722 processos, conforme dados obtidos em 02 de agosto de 2018 (SANTA CATARINA, 2018), assim distribuídos: 1º Vara Cível - 11.137; 2º Vara Cível - 5.533 e Vara Criminal - 7.052.

Sobre os serviços disponíveis em fóruns, algumas Comarcas dispõem de centros de atendimento e informações, que foram criados com o objetivo de proporcionar aos usuários um atendimento personalizado, eficiente e célere, uma vez que dentre as atribuições está a de recepcionar e orientar o público sobre informações relativas à estrutura organizacional (encaminhamento aos setores competentes ou outras instituições), bem como prestar informações processuais (SANTA CATARINA, s.d.A).

A Comarca de Braço do Norte não dispõe deste serviço, ou seja, o cidadão chega ao Fórum e é recepcionado por um Policial Militar, que assumiu a responsabilidade de direcionar os usuários a algum setor do Fórum.

Também não há, na Comarca, atendimento afeto ao Serviço Social por servidora lotada exclusivamente em Braço do Norte, desde dezembro /2016 (conforme Portaria 1.361, de 9 de dezembro de 2016, que autorizou a disposição da servidora à Comarca de Biguaçu - SANTA CATARINA, 2016).

Na Comarca de Braço do Norte não há serviço de mediação familiar - nos processos afetos ao Direito de Família, conforme esclarecimentos prestados pela assessoria da 2º Vara Cível, há designação de audiência de conciliação, realizada a cada 15-30 minutos e presidida pelo próprio Juiz de Direito Titular da Vara.

Apesar dessas audiências serem presididas pelo próprio magistrado, há de considerar que "foi o desejo do sistema que os magistrados não participassem desta fase

inaugural do processo, especialmente porque, na presença do julgador, as partes não têm a mesma liberdade de expor seus interesses e posições na audiência de conciliação/mediação” (GAJARDONI, 2016).

A Comarca de Braço do Norte, apesar de ser composta por 5 municípios, não disponibiliza Casas de Cidadania em nenhuma das cidades integrantes.

Além disso, não há Defensoria Pública instalada e a Comarca não é sede de Justiça Federal (por essa razão, há, em Braço do Norte, o ajuizamento das demandas decorrentes da competência delegada - artigo 109, § 3º, da Constituição Federal - BRASIL, 1988, como por exemplo, ações previdenciárias) e Justiça do Trabalho (nos dois últimos casos, os municípios pertencem às subseções judiciárias de Tubarão).

Esclarece-se que, como medida paliativa devido à ausência de Defensoria Pública na Comarca, há, segundo consulta na Secretaria do Foro da Comarca de Braço do Norte, portaria vigente que prevê a nomeação de defensores dativos (advogados) para demandas que serão ajuizadas na 1ª Vara Cível ou na Vara Criminal (aqui, incluem-se as demandas dos juizados especiais cíveis). Nestes casos, o próprio magistrado que nomeou o defensor dativo fixa, no processo judicial - ao final, a respectiva remuneração pelo trabalho desempenhado. Pressupõe sempre o ajuizamento de demanda judicial e a remuneração se dá ao final.

Por decisão pessoal, o magistrado da 2ª Vara Cível não adota esse procedimento de nomeação de defensor dativo, cabendo aos cidadãos utilizar-se unicamente dos serviços prestados pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) - Campus Braço do Norte ou atendimentos (quando cabíveis) do Ministério Público.

Verifica-se que a Comarca de Braço do Norte, apesar de ter uma demanda considerável de processos em trâmite e ser uma região economicamente desenvolvida e diversificada, com reconhecimentos em âmbito nacional e estadual, não dispõe de serviços básicos, como setor de informações, mediação familiar e Defensoria Pública, o que vai de encontro ao que é preconizado pela garantia do acesso à justiça.

4.3 A CONTRIBUIÇÃO DE UM CEJUSC NA COMARCA DE BRAÇO DO NORTE

Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania podem significar um instrumento para implantação de políticas públicas voltadas à garantia do acesso à justiça e à promoção da humanização da justiça.

Materializa-se pelo atendimento e orientação do cidadão e, especialmente, pelo tratamento adequado dos conflitos, ao colocar à disposição dos usuários do Poder Judiciário sessões de conciliação e mediação.

A fim de atingir o objetivo específico definido no presente trabalho, a pesquisa realizada na Comarca de Braço do Norte se valeu da utilização de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas a dois grupos de públicos-alvo, em razão da definição de dois objetivos/propósitos para o levantamento dos dados.

Os propósitos foram definidos em razão das principais funções dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania.

O primeiro objetivo estabelecido foi identificar como funciona o atendimento e orientação ao cidadão na Comarca de Braço do Norte.

O público-alvo das entrevistas foram os servidores efetivos que atuam no atendimento ao público em geral nos seguintes setores do Fórum da Comarca de Braço do Norte: Cartórios (1º Vara Cível, 2º Vara Cível e Vara Criminal), Distribuição e Oficialato da Infância e Juventude. Foram entrevistados 1 servidor de cada setor (o que fica mais tempo no setor de atendimento), o que resultou em 5 entrevistados (indicados de 1 a 5).

O segundo roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado para obter relatos sobre as sessões de mediação (ou seja, um dos serviços disponibilizados em Centros) realizadas nos anos de 2016 e 2017 no estágio obrigatório para a certificação de mediador. O público-alvo foram os servidores da Comarca de Braço do Norte que concluíram o estágio no período, que totalizou 5 entrevistas (numeradas de 6 a 10).

Sobre o funcionamento do atendimento e orientação ao cidadão na Comarca de Braço do Norte, as entrevistas evidenciaram que estes serviços são realizados por servidores com mais de 45 anos e a tabela abaixo destaca o perfil deles.

Tabela I: Perfil dos servidores que atuam no atendimento ao público

Itens	Alternativas	Quantidade	%	Total
Cargo	Técnico Judiciário;	2	40	05
	Agente Administrativo;	2	40	
	Oficial da Infância e Juventude.	1	20	
Tempo de Lotação no cargo	Até 5 anos;	2	40	05
	De 5 a 10 anos;	0	0	
	Mais de 10 anos.	3	60	
Formação Educacional	Nível Superior Incompleto;	1	20	05
	Graduação - Direito;	3	60	
	Pós-Graduação.	1	20	
Tempo de trabalho direito com atendimento ao público	Até 1 ano;	0	0	05
	De 1 a 5 anos;	3	60	
	Mais de 5 anos.	2	40	

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Os atendimentos e as orientações ocorrem em espaços, na opinião de quatro entrevistados, inapropriados, uma vez que não possibilitam a privacidade das informações.

O entrevistado n. 4 relatou que não existe espaço adequado para atendimentos, pois “as pessoas se dirigem até o balcão e as vezes tem várias pessoas aqui e ou tem que relatar seu problema na frente dos outros jurisdicionados ou então, muitas vezes, dão a sua vez para esperar que o atendimento fique desocupado para relatar a sua situação, seu problema”.

O entrevistado n. 5 declarou que acha “constrangedor, porque uma pessoa fica escutando a outra, e se torna uma coisa bem desagradável”. O entrevistado 3 reconheceu que acontece de atender uma pessoa no balcão e ter mais três pessoas esperando e ouvindo o problema relatado.

Exceção ocorre no setor do Oficialato da Infância e Juventude, onde a servidora, por trabalhar sozinha, consegue realizar os atendimentos de forma individualizada (segundo ela, “fechando inclusive a porta”).

Quanto aos encaminhamentos dos conflitos relatados pelos cidadãos nos atendimentos, os entrevistados apontaram que o único caminho possível na Comarca de Braço do Norte é, de fato, a via judicial, diante da inexistência de serviços hábeis a permitir a solução do conflito sem a necessidade do ajuizamento de ação.

O entrevistado 4 esclareceu que:

Em um primeiro momento a orientação que é dada é para procurar um advogado particular e caso a parte relate que não tem condições de pagar um advogado, a gente encaminha para um setor da Direção do Foro, que tem um setor de triagem, onde eventualmente há o encaminhamento para um advogado dativo ou nomeado.

O entrevistado 3 esclareceu que, apesar de não existir no Fórum serviço que possibilite a solução do conflito de forma adequada, há muita procura, ao relatar que atende “diariamente pessoas que vem buscar solução para o problema, mas não querem procurar advogado. Muitos chegam dizendo que ouviram falar que era só vir no fórum e que seria feito um termo, que eles iriam assinar e que não precisaria entrar com ação”.

Depreende-se desse relato que a população que procura o Poder Judiciário de Braço do Norte tem interesse em se submeter a métodos adequados para a solução de conflitos (como mediação e conciliação, especialmente a pré-processual).

O entrevistado 5 mostrou-se preocupado pelo fato de não ter disponível para a população o acesso facilitado a advogados em questões que tramitam na 2ª Vara Cível (especialmente as de família), por entender que se trata de “direito e algo muito necessário”.

O entrevistado 2 esclareceu que, como na 2ª Vara Cível não há possibilidade de nomeação de defensor dativo, providencia-se o encaminhamento para a Unisul (atendimentos realizados pelo núcleo de prática jurídica). Relatou que há um problema nesses encaminhamentos, pois o trabalho na Unisul está vinculado ao semestre acadêmico e, por essa razão, há períodos em que não há atendimentos.

Lima (2016), que pesquisou sobre a situação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (já instalado) na Comarca de Campo Erê/SC, ponderou que, como “o acesso à justiça é um direito fundamental e um dever do Estado, somado ao fato de que na Comarca de Campo Erê não tem Defensoria Dativa, o Cejusc torna-se um meio, principalmente às pessoas mais carentes, de terem seu direito ao acesso à justiça perfectibilizado”.

Assemelha-se neste ponto à realidade da Comarca de Braço do Norte, que também não possui Defensoria Pública instalada e, ainda que haja medida paliativa tomada pelos juízes da 1ª Vara Cível e Vara Criminal, nestes casos a remuneração dos advogados depende de ajuizamento/defesa de ação judicial. Infere-se que não há estímulo para solução do conflito de forma adequada, porque pressupõe a judicialização do conflito. Ademais, o acesso à orientação jurídica é prejudicado na 2ª Vara Cível, conforme relatos dos entrevistados.

O que se observa das entrevistas, ainda, é que os atendimentos e orientações realizados nos setores referem-se a informações processuais (ou seja, informações sobre o andamento dos processos ajuizados), e orientação sobre como ingressar com processo judicial.

O entrevistado 3 afirmou que:

No atendimento a gente fica muito restrito a só dar informação processual, só andamento do processo e nada em relação ao conflito. Nós também não temos assistente social e muitas vezes o que eles querem é um esclarecimento, saber a maneira como resolver, por onde começar, para pôr fim ao problema deles.

Percebe-se que a ausência de serviços na Comarca constrange inclusive o servidor público responsável pelo atendimento, o que representa uma fragilidade no processo de atendimento e ainda se trata de uma forma que desmotiva o próprio servidor.

Não há orientação para o encaminhamento dos conflitos relatados e não há um setor na Comarca de Braço do Norte que ofereça a conciliação ou mediação como oportunidade para solução dos conflitos. É necessário aguardar uma decisão judicial no processo em trâmite.

A ausência de serviços públicos dessa natureza prejudica a realização da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina como organização na Comarca de Braço do Norte.

Por essa razão, destaca-se a importância desses institutos, em especial a mediação, “porque consiste numa ferramenta que tem o condão de assegurar o acesso à Justiça, revelando-se como um plus, ou seja, um mecanismo que pode se somar à atividade jurisdicional” (SILVA, 2013, p. 27).

Quanto às melhorias que podem ocorrer na Comarca de Braço do Norte nos serviços de atendimento e orientação aos advogados, 100% dos entrevistados apontaram a necessidade de existir um local apropriado para obtenção/fornecimento de informações, para evitar o atendimento por um policial militar / segurança e, ainda, que o cidadão fique andando de setor em setor sem receber a informação apropriada.

O entrevistado 5 apontou a necessidade de implantação de uma central de informações/atendimentos na entrada do Fórum, “onde teria um funcionário para dar a informação que a pessoa quer / procura”, com a acesso às informações de processos que tramitam nas três varas e, caso não fosse resolvido, haveria o encaminhamento para o respectivo Cartório.

Além de um local para apropriado para atendimento, o entrevistado 3 indicou que em Braço do Norte deveria ter um “centro de mediação”, por acreditar que:

Mais de 50% dos atendimentos que eu faço diariamente daria para resolver através da mediação, porque são casos simples, que na maioria das vezes é a área da família (guarda, alimentos, separação), então são coisas simples e que se a gente proporcionasse para eles essa mediação, eles mesmos iam chegar na melhor solução, diferente de ingressar com ação e o juiz decidir a vida deles.

As entrevistas ainda revelaram informações sobre sessões de mediação realizadas nos anos de 2016 e 2017, bem como a existência, na Comarca, de servidores habilitados, devidamente capacitados e interessados para atuarem como mediadores, que possuem as características apresentadas na tabela abaixo.

Tabela II: Características dos servidores capacitados e interessados em atuar como mediador na Comarca de Braço do Norte

Itens	Alternativas	Quantidade	%	Total
Cargo	Técnico Judiciário;	2	40	05
	Agente Administrativo;	1	20	
	Oficial da Infância e Juventude;	1	20	
	Oficial de Justiça.	1	20	
Tempo de Lotação no cargo	Até 5 anos;	1	20	05
	De 5 a 10 anos;	1	20	
	Mais de 10 anos.	3	60	
Formação Educacional	Graduação;	2	40	05
	Pós-Graduação.	3	60	
Idade	Até 35 anos;	1	20	05
	De 35 a 45 anos;	1	20	
	Acima de 45 anos.	3	60	

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Os entrevistados afirmaram que o tempo é muito importante para a sessão de mediação. Conforme relato do entrevistado 6 “o tempo é fundamental, porque as pessoas precisam desse tempo para raciocinarem a respeito daquele conflito ali que eles estão vivendo”.

O entrevistado 7 esclareceu que cabe ao mediador proporcionar um ambiente favorável para as partes. Por isso a importância do tempo, pois a própria acolhida do mediador demora para ser realizada, depois é necessário ouvir cada envolvido na sessão de mediação e organizar as ideias.

Os entrevistados apontaram como ideal o tempo de uma hora e meia para a realização de uma sessão de mediação como média (especialmente quando envolver conflitos familiares, como declarou o entrevistado 8).

Os entrevistados relataram que não acreditam que seria possível as partes saírem satisfeitas de audiências de conciliação de 15-30 minutos, porque, “em 15 minutos não daria nem tempo para eles exporem seus anseios, as suas dificuldades, as suas dúvidas” (entrevistado 9).

Sobre o tempo das sessões de mediação, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 233) recomendam “que a sessão de mediação tenha duração máxima de duas horas; se não aconteceram progressos durante esse tempo, dificilmente a continuidade trará bons resultados e uma continuação deve ser agendada”.

As entrevistas evidenciaram também que as sessões de mediação permitiram, ainda que indiretamente, a realização de acordo em momento posterior ao da realização da sessão em alguns casos. O entrevistado 7 declarou que “ficou bem satisfeito com isso. A gente percebeu que embora não tivesse tido acordo na mediação, que não é uma das finalidades, as partes conseguiram estabelecer a conversa, o diálogo, e aí uma semana depois a gente recebeu uma petição de acordo”.

Vê-se que um dos propósitos da mediação foi atingido, pois, como explica Tartuce (2018, p. 232), “um primeiro objetivo importante na mediação é permitir que as pessoas envolvidas no conflito possam voltar a entabular uma comunicação eficiente, habilitando-se a discutir elementos da controvérsia e eventualmente encontrar saídas para o impasse”.

Ademais, sabe-se que “o grande trunfo da mediação é restaurar o diálogo e propiciar o alcance da pacificação duradoura” (TARTUCE, 2018, p. 232).

O Código de Processo Civil, no artigo 334, parágrafo 2º, prevê a possibilidade de haver “mais de uma sessão destinada à conciliação e à mediação, não podendo exceder a 2 (dois) meses da data da realização da primeira sessão, desde que necessárias à composição das partes” (BRASIL, 2015).

A legislação regulamentou uma necessidade aos métodos adequados de solução de conflitos, uma vez que, conforme reconheceu o entrevistado 10 “algumas pessoas precisaram de um tempo para conversar, para pensar sobre o assunto”.

O entrevistado 6 exemplificou um caso em que a participação terceiros na sessão era importante. Optaram pela remarcação da sessão, e na segunda oportunidade o acordo foi possível porque todos os envolvidos nos conflitos estavam presentes.

Almeida (2016, p. 289) assevera que:

O novo Código de Processo Civil (NCPC) – Lei n.º 13.105/2015, em seu artigo 515, § 2.º, dispõe que a autocomposição judicial, vale dizer, o consenso obtido na mediação incidental, pode envolver sujeito estranho ao processo e versar sobre relação jurídica que não tenha sido deduzida em juízo. As questões subjacentes ao conflito e que muitas vezes condicionam ou ultrapassam aquilo que é objetivamente demandado no processo têm na mediação espaço para serem abordadas e trabalhadas. Esse instituto oportuniza um momento de reaproximação e mútua abertura. A genuína vontade de estar e permanecer na mediação estimula a adoção de posturas colaborativas, inclusivas e não competitivas, empoderando

os interessados e habilitando-os a decidirem suas questões. Dessa forma, as partes têm potencializadas suas chances de alcançar uma composição de benefício e satisfação mútuos, especialmente efetiva e sustentável no tempo.

As entrevistas revelaram ainda que é visível a diferença de reação das partes no início e ao final das sessões de mediação.

O entrevistado 8 ponderou que seria bem interessante, para se ter uma noção,

Se pudéssemos tirar uma foto das pessoas que chegam na sessão da mediação e uma foto de quando elas saem. A fisionomia é completamente diferente. Elas chegam tensas, nervosas, às vezes chorosas e todos, mesmo que não dê o acordo, a gente nota que a expressão muda. Eles saem aliviados. O que puderam falar, expressar aquilo que lhes perturba e não só o que está no processo; muitas vezes, a pessoa que está na mediação ela não fala questão de processo; são sentimentos, desejos, um pedido de desculpa e isso na mediação é muito possível e satisfaz as partes.

Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 205), ao discorrer sobre comportamentos do mediando, lembra que “vários fatores influenciam o comportamento do mediando na sessão de mediação, desencadeando emoções que oscilarão entre extremos, do medo à raiva, carregadas de ansiedade e de incertezas quanto aos resultados e aos passos futuros”.

Como método consensual de busca de solução de desavenças, Almeida (2016, p. 289) assevera que “a mediação contribui eficazmente para a construção e realização do projeto de pacificação das relações sociais. Está entre seus objetivos evitar que os conflitos se escalonem ou mesmo se iniciem, porquanto também é pensada pelo viés preventivo”.

O entrevistado 10 lembrou que as sessões de mediação permitem o diálogo sobre questões não escritas em processos judiciais. Ademais, a escrita pode ser um pouco agressiva, enquanto a fala pode apontar o verdadeiro interesse da parte - “às vezes o que a pessoa quer não é o que está escrito no processo; na conversa a gente consegue identificar que às vezes o que ela quer é uma coisa, é um sentimento, um pedido de desculpas, um reconhecimento”.

Por isso, o entrevistado 7 lembrou que “uma decisão [judicial] às vezes não resolve [o conflito]; pode até de repente resolver o processo, mas não resolve o conflito e vai gerar outros processos”.

Silva (2013, p. 27) segue o mesmo raciocínio do entrevistado 4, ao asseverar que:

É certo que a sentença judicial muitas das vezes não é satisfatória para ninguém, nem para o autor, nem para o réu. As contendas judiciais, que se alastram ao longo dos tempos infelizmente, em muitos casos, não conseguem atingir o bem da vida realmente almejado pelas partes, seja por-

que elas próprias não sabem exatamente o que desejam, seja porque o Juiz não é o dono da razão, nem senhor do destino dos litigantes, não passando de um ser humano comum que tem como atribuição da vida tentar resolver os problemas alheios.

Quanto à diferença sobre a mediação e a forma tradicional de solução de conflitos (decisão judicial), Almeida (2016, p. 289) considera que:

A forma de superação das controvérsias proposta pela mediação é bastante diferente daquela utilizada pelo Direito, a qual se baseia essencialmente na regra silogística da subsunção da relação fática (premissa menor) à lei (premissa maior), formulando-se uma regra para o caso concreto (conclusão). Esse processo lógico-formal confere ao Direito uma objetividade, a qual, então, decorreria de uma aplicação mecânica da norma ao fato, com base em princípios e conceitos universalmente válidos. Assim, para o operador do Direito, o conflito só tem relevância jurídica se houver leis/normas que o solucionem. A mediação, por sua vez, não se limita à análise de interesses protegidos por normas jurídicas, abarcando também aqueles subjacentes, inclusive os de natureza subjetiva. A solução será encontrada e construída pelas próprias partes envolvidas, e não por um terceiro imparcial que impõe a solução. Talvez essa seja uma das grandes mudanças paradigmáticas na administração dos conflitos, até então desempenhada – quase exclusivamente – pelo Poder Judiciário. Essa marcante distinção pode explicar a dificuldade dos operadores do Direito em incorporar o instituto da mediação à sua prática. O processo judicial tem como principal finalidade solucionar a lide. O conflito, no entanto, é, ontologicamente, muito mais complexo e rico em questões, não se restringindo àquelas passíveis de serem deduzidas em juízo.

Reforça-se, portanto, a relevância dos Centros (que disponibilizam o acesso a sessões de conciliação e mediação) nas Comarcas, uma vez que eles oportunizam à população solucionar seus conflitos de uma forma mais informal, célere e efetiva. “Quando o cidadão procura o Cejusc, é ouvido, e seu pedido/reclamação é atendido, ele tem seus direitos respeitados, e percebe-se que os meios de pacificação social e humanização da justiça estão sendo efetivamente alcançados” (LIMA, 2016).

É oportuno registrar que alguns cuidados deverão cercar eventual decisão sobre a instalação do Centro na Comarca de Braço do Norte. Em relação ao espaço físico, Santos (2016) explica que “a prática tem mostrado que o ambiente necessita ser amplo e harmonioso” a fim de garantir um atendimento digno aos cidadãos.

Além disso, deve-se atentar-se para a necessidade de servidores capacitados para o desempenho do trabalho no Centro.

A respeito, a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça dispõe que deve atuar ao menos um servidor com dedicação exclusiva e capacitado em métodos consensuais de solução de conflitos, para a realização da triagem e encaminhamento adequado dos casos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

A Comarca de Braço do Norte, por intermédio do então Diretor do Foro, Juiz de

Direito Fernando Machado Carboni, solicitou em 23 de junho de 2017 a instalação do Centro na Comarca de Braço do Norte, com algumas ressalvas / necessidades, como adequações no espaço físico, e, também, recursos materiais (como computadores, mesas, etc.).

O processo está, desde 10.07.2017, com a Coordenadoria Estadual do Sistema de Juizados Especiais e Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos para análise do pedido.

Percebe-se que um Centro na Comarca de Braço do Norte representará uma melhora na qualidade no atendimento ao público, uma vez que espaço físico adequado e tempo de dedicação são necessários para materialização da humanização da justiça.

Ademais, um Centro descongestionará os atendimentos sem efeitos práticos nos outros setores (especialmente nos Cartórios), o que melhorará inclusive a satisfação do servidor público que lida dia a dia com o público em geral.

Por fim, garantirá a acesso a métodos adequados de solução de conflitos, o que contribuirá com a pacificação social e atenderá por completo a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a contribuição de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte.

Como restou demonstrado no artigo, as organizações públicas têm se preocupado, nos últimos anos, em definir estratégias e estabelecer planejamentos estratégicos, a fim de promover o acesso a serviços públicos de acordo com os anseios da sociedade.

No Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça exerce função primordial para a atividade administrativa e gestão estratégica da Justiça, ao apresentar e fomentar a estratégia nacional do Poder Judiciário 2015-2020.

Verificou-se que há uma preocupação em reconhecer como estratégia o estímulo à utilização de meios adequados de resolução de conflitos, a fim de aumentar a eficiência do Poder Judiciário, bem como cumprir a missão como organização.

Constatou-se, ainda, que a realização da justiça e o seu acesso pressupõe a necessidade da institucionalização do sistema de multiportas, ao permitir o adequado encaminhamento dos conflitos, o que inclui a utilização dos métodos de conciliação e mediação.

Caracterizaram-se os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania e verificou-se a intenção do Conselho Nacional de Justiça, ao editar a Resolução n. 125, de colocar à disposição dos cidadãos ferramentas que estimulam a pacificação social, uma vez que, dentre as atribuições dos centros está a de realizar atendimentos e orientações dos conflitos relatados, bem como realizar sessões de conciliação e mediação, inclusive em fase pré-processual.

Os dados coletados identificaram a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina, qual seja, realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos. Identificou-se, também, a criação de uma Coordenadoria cujo o objetivo é fomentar políticas públicas voltadas aos juizados especiais e aos meios não adversariais e alternativos de solução de conflitos.

Quanto à realidade da região que compreende a Comarca de Braço do Norte, os dados revelaram que os cinco municípios (Braço do Norte, Rio Fortuna, São Ludgero, Santa Rosa de Lima, Grão-Pará) possuem economia diversificada, com destaques para os setores agropecuário e industrial.

A Comarca de Braço do Norte não dispõe de alguns serviços básicos, como mediação, central de informações, serviço social e Defensoria Pública, o que afeta o cumprimento da missão como organização e prejudica o acesso à justiça.

A pesquisa ainda revelou dados sobre os atendimentos e orientações dos encaminhamentos dos conflitos relatados por aqueles que procuram o Fórum, mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, que apontaram que esses serviços não são prestados de forma adequada.

Também se constatou, com o levantamento de dados, que a única via disponível para a resolução de conflitos é a judicial (ainda que haja procura por outros caminhos), ou seja, as orientações realizadas nos setores analisados limitam-se a informações processuais e sobre como ajuizar um processo judicial.

A pesquisa trouxe ainda relatos sobre as mediações realizadas na Comarca nos anos de 2016 e 2017, que demonstraram o sucesso da utilização desse método de resolução de conflitos, por assegurar o acesso à justiça de forma adequada e eficiente.

Após a consolidação, análise e interpretação dos achados, foi possível responder a todas as questões de pesquisa.

Pelas informações obtidas, conclui-se que um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania na Comarca de Braço do Norte pode contribuir de forma positiva para o atendimento da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina, na medida que ele representa uma estrutura hábil a permitir o atendimento e orientação do cidadão de forma apropriada, bem como disponibiliza o acesso a métodos adequados de solução de conflitos, especialmente a mediação e conciliação, o que atende à ideia de humanização da justiça.

Registra-se, por fim, que, como o planejamento estratégico pressupõe a construção da visão de futuro, vê-se que há estratégias em andamento que garantirão o acesso a medidas adequadas de solução de conflitos nas Comarcas do Estado de Santa Catarina, com a instalação dos Centros.

Como sugestão para melhorias imediatas, aponta-se a necessidade de instalação de central de informações na Comarca de Braço do Norte, nos moldes existentes em outras Comarcas (SANTA CATARINA, s.d.A.), bem como a estruturação para a realização de mediação judicial familiar, com o envio, pelo Juiz de Direito da 2ª Vara Cível, dos processos judiciais aos mediadores habilitados na Comarca.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de (coordenador). **A mediação no novo código de processo civil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- ANDRIGHI, Nancy (coordenadora). **Corregedoria Nacional de Justiça: organização e procedimentos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Forense. 2017.
- BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BRAÇO DO NORTE. Município de Braço do Norte. **Potencial do município**. 2014. Disponível em: <<http://www.bracodonorte.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaI-tem/51722>>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 maio 2018.
- _____. **Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995**. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9099.htm>. Acesso em: 02 ago. 2018.
- _____. **Lei n. 12.153, de 22 dezembro de 2009**. Dispõe sobre os Juizados Especiais da Fazenda Pública no âmbito dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12153.htm>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- _____. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- _____. **Lei n. 13.447, de 31 de maio de 2017**. Confere ao município de Braço do Norte, no Estado de Santa Catarina, o título de Capital Nacional do Gado Jersey. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13447.htm>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- CARNEIRO, Maria Francisca. **Pesquisa Jurídica - metodologia da aprendizagem**. Curitiba: Juruá, 2005.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão e planejamento**. s. d. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso em: 29 maio 2018.
- _____. **Guia de conciliação e mediação judicial: orientação para instalação do CEJUSC**. Brasília/DF: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

_____. **Justiça em números 2017** (destaques). 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/e5b5789fe59c137d43506b2e4ec4ed67.pdf>>. Acesso em 30 maio 2018.

_____. **Manual de mediação judicial**. 6ª ed. Brasília/DF: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

_____. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

_____. **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014**. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão pública**: aspectos atuais e perspectivas para atualização. São Paulo: Atlas, 2017.

DORNELLES, Tatiana. **São Ludgero vive momento especial**. 2018. Disponível em: <<http://diariodosul.com.br/SITE2015/noticia/35006/Especial:-Sao-Ludgero-vive-momento-especial.html>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. **Sem conciliador não se faz a audiência inaugural do novo CPC**. 2016. Disponível em: <<https://www.jota.info/justica/sem-conciliador-nao-se-faz-audiencia-inaugural-novo-cpc-25042016>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

GRÃO-PARÁ. **Aspectos econômicos**. 2013. Disponível em: <<https://www.graopara.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/17219>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Os métodos consensuais de solução de conflitos no novo código de processo civil**. 2015. Disponível em: <<http://estadodedireito.com.br/conflitosnonovo/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

- LIMA, Adriane Walter de Lima. **Acesso à justiça e a estratégia de criação dos Cejuscs**: estudo de caso na Comarca de Campo Erê. 2016. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Pol%C3%ADticas+Institucionais+e+Estrat%C3%A9gia+Organizacional+-+Vol.+IV.pdf/e9ed4eae-3fac-4a63-9549-98817088bcd8>>. Acesso em: 28 ago. 2018.
- LUCHIARI, Valeria Ferioli Lagrasta. **Mediação judicial**: análise da realidade brasileira - origem e evolução até a resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça. Rio de Janeiro: Forense, 2012.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, Monica Rodrigues Campos. **Humanização da justiça**: uma abordagem conceitual. 2008. Disponível em: <https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=576>. Acesso em: 16 jul. 2018.
- MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O Estado da arte da gestão pública**. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30330/29171>>. Acesso em: 24 jul. 2018
- OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAUMGARTTEN, Michele; PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. O acesso à justiça e o uso da mediação na resolução dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 95, dez 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo_id=10855&n_link=revista_artigos_leitura>. Acesso em: 06 jun. 2018.
- PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. **O novo CPC e a mediação**: reflexão e ponderações. 2011. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242895/000923117.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIO FORTUNA. **Município de Rio Fortuna**: apresentação. s. d. Disponível em: <<http://www.riofortuna.sc.gov.br/municipio/index/codMapaItem/16185>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

ROLB FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça**: Estado democrático de direito e accountability. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTA CATARINA. **Lei 11.956, de 25 de outubro de 2001**. 2001a. Reconhece o município de Braço do Norte como capital catarinense da moldura. Disponível em: <<http://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-11956-2001-santa-catarina-reconhece-o-municipio-de-braco-do-norte-como-capital-catarinense-da-moldura>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

_____. **Lei n. 14.198, de 20 de novembro de 2007**. Reconhece o município de Santa Rosa de Lima como Capital Catarinense da Agroecologia. Disponível em: <http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2007/14198_2007_Lei.html>. Acesso em: 22 ago. 2018.

_____. **Lei n. 1.948, de 27 de dezembro de 1958**. Cria comarcas, desanexa e cria ofícios, reajusta proventos e regulamenta aposentadoria dos serventuários de justiça e dá outras providências. Disponível em: <<http://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-1948-1958-santa-catarina-cria-comarcas-desanexa-e-cria-oficios-reajusta-proventos-e-regula-aposentadoria-dos-serventuarios-de-justica-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Centro de atendimento e informações**. s.d.A. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/centro-de-atendimento-e-informacoes>>. Acesso em 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Coordenadoria do sistema dos juizados especiais e núcleo permanente de métodos consensuais de solução de conflitos**. s.d.B. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/coordenadoria-do-sistema-dos-juizados-especiais-e-nucleo-permanente-de-metodos-consensuais-de-solucao-de-conflitos>>. Acesso em 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Mediação familiar**. s.d.C. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/conciliacao-e-mediacao/mediacao-familiar>>. Acesso em 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Mutirão da conciliação**. s.d.D. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/conciliacao-e-mediacao/mutirao-da-conciliacao>>. Acesso em 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Portaria GP n. 1.361 de 9 de dezembro de 2016**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=2498&cdCaderno=4>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Programa estadual de digitalização de processos nas unidades judiciárias de primeiro grau**: agosto de 2018. 2018. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/digitaliza/>>. Acesso em 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 2, de 21 de março de 2001**. 2001b. Dispõe sobre as Casas da Cidadania. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=575&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 30 maio 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 51, de 17 dezembro de 2008**. 2008a. Disciplina a competência e a instalação da Vara criada na comarca de Braço do Norte pela Lei Complementar n. 224, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=164360&cdCategoria=1&q=bra%E7o%20do%20norte&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 07 ago. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 7, de 10 de março de 2008**. 2008b. Cria os fóruns municipais - casas da cidadania. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1198&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 22, de 19 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a instalação e o funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania nas comarcas do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 30 maio 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 25, de 1º de novembro de 2017**. Transforma a coordenadoria estadual dos juizados especiais e programas alternativos de solução de conflitos em coordenadoria estadual do sistema de juizados especiais e núcleo permanente de métodos consensuais de solução de conflitos e dá outras providências. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=166567&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 28, de 19 de novembro de 2014**. Dispõe sobre o alinhamento estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina com o planejamento estratégico nacional e dá outras providências. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategoria=1&q=mapa%20estrat%E9gico&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

SANTOS, Anderson Luz dos. **Requisitos essenciais para funcionamento de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), com vistas a iniciar o atendimento ao cidadão, face às novas exigências do Código de Processo Civil (CPC)**. 2016. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Gest%C3%A3o+do+Conhecimento+e+Processos+de+Trabalho+-+Vol.+II.pdf/846a32f9-6f77-45d0-91e7-e084fc930d0e>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. **Manual de arbitragem: mediação e conciliação**. 7. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense: 2016.

SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da (organizadora). **Mediação de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2013.

SLAIBI FILHO, Nagib. **Magistratura e gestão judiciária**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1) OBJETIVO DA ENTREVISTA - IDENTIFICAÇÃO DE COMO FUNCIONA O ATENDIMENTO E ORIENTAÇÃO AO CIDADÃO

Justificativa: uma das funções do CEJUSC é “realizar o atendimento e orientação ao cidadão” - ver item 2.3 do referencial teórico.

Por isso, definiu-se o público-alvo abaixo descrito. A pesquisa pretende levantar dados sobre como são realizados os atendimentos e orientações na Comarca de Braço do Norte.

Público-alvo - Servidores efetivos que atuam no atendimento ao público nos seguintes setores do Fórum da Comarca de Braço do Norte: Cartórios (1º Vara Cível, 2º Vara Cível e Vara Criminal), Distribuição e Oficialato da Infância e Juventude.

Serão entrevistados 1 servidor de cada setor (o que fica mais tempo no setor de atendimento), totalizando 5 servidores.

Roteiro:

1) Caracterização do entrevistado:

1.1) Qual o cargo ocupado no PJSC?

1.2) Tempo de lotação no cargo: a) até 5 anos; b) de 5 a 10 anos; c) mais de 10 anos.

1.3) Qual a sua formação educacional (maior titulação)?

1.4) Idade: a) até 35 anos; b) 35 a 45 anos; c) acima de 45 anos.

2) Há quanto tempo trabalha diretamente com o atendimento ao público?

a) Até um ano;

b) De 1 a 5 anos;

c) Mais de 5 anos.

3) Sobre os atendimentos realizados às partes, como eles são realizados? Há local separado para que as partes relatem o conflito sem a presença de advogados ou outras pessoas que aguardam atendimento?

4) Como são feitos os encaminhamentos dos conflitos relatados nos atendimentos? É apresentado algum serviço, dentro do fórum, em que a parte tem a opção de não ingressar com ação judicial e buscar resolver o conflito pré-processualmente?

5) Qual a orientação da Chefia para os encaminhamentos dos conflitos relatados pelas partes?

6) Quando a parte relata que pretende participar de uma audiência de conciliação ou mediação, a fim de tentar resolver o problema que está passando, qual a orientação que lhe é repassada?

7) Sobre os atendimentos e orientações ao cidadão, quais pontos que na sua opinião devem ser melhorados na Comarca de Braço do Norte?

2) OBJETIVO DA ENTREVISTA: OBTER RELATOS SOBRE AS SESSÕES DE MEDIAÇÃO REALIZADAS NOS ANOS DE 2016 E 2017 NA COMARCA DE BRAÇO DO NORTE

Justificativa: uma das funções do CEJUSC é realizar sessões de mediação e conciliação (pré-processual e judicial).

Definiu-se o público-alvo abaixo descrito, a fim de apresentar dados práticos e percepções das mediadoras sobre a mediação (um dos serviços disponibilizados no CEJUSC).

Público-alvo - Servidores que atuaram como mediadores no estágio obrigatório para certificação de mediador nos anos de 2016 e 2017 na Comarca de Braço do Norte.

Serão entrevistados 5 servidores (todos os servidores da Comarca que atuaram como mediadores e concluíram o estágio no período).

Roteiro:

1) Caracterização do entrevistado:

1.1) Qual o cargo ocupado no PJSC?

1.2) Tempo de lotação no cargo: a) até 5 anos; b) de 5 a 10 anos; c) mais de 10 anos.

1.3) Qual a sua formação educacional (maior titulação)?

1.4) Idade: a) até 35 anos; b) 35 a 45 anos; c) acima de 45 anos.

2) Você atuou como mediadora em que período?

3) Qual foi a média de tempo para cada sessão de mediação?

4) Você considera que o tempo é importante para o êxito de uma sessão?

5) Sobre os casos submetidos à mediação e em que houve acordo, você acredita que seria possível o acordo em audiências de conciliação de 15 minutos?

6) Você soube de casos em que as pessoas resolveram o conflito após a sessão da mediação?

7) Houve casos em que foi necessário o agendamento de nova sessão de mediação?

8) Você percebeu diferença de reação das partes no início e ao final das sessões de mediação que participou?

9) Dos casos vivenciados no estágio, houve situações em que uma decisão judicial poderia não resolver o conflito dos envolvidos?

10) Você tem interesse em atuar como mediadora na Comarca de Braço do Norte?

O IMPACTO NA ROTINA DE CERTIFICAÇÃO DOS MANDADOS PELOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DIANTE DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE IMPACT ON THE COURT ORDER CERTIFICATION ROUTINE OF THE PROBATION OFFICERS TOWARDS THE IMPLANTATION OF THE ELECTRONIC PROCESS AT SANTA CATARINA STATE JUDICIARY

Daiane Souza

Graduada em Direito pela Universidade do Planalto Catarinense. Especialista em Direito Tributário pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Oficial de Justiça e Avaliadora, lotada na Seção de Oficiais de Justiça da Divisão de Secretaria dos Órgãos Julgadores, Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual - TJSC.

E-mail: daianebps@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo da presente pesquisa é estudar medidas para adequar o processo de trabalho de certificação dos mandados pelo oficial de justiça, alinhando a atividade diante da nova realidade processual decorrente das mudanças implementadas pelo processo eletrônico no PJSC. A pesquisa constitui-se como de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso com aplicação de questionário para coleta de dados quanto à percepção dos oficiais acerca da certificação de mandados após a implantação do processo eletrônico no TJSC. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados demonstram que o processo eletrônico trouxe agilidade na tramitação dos processos judiciais; contudo, pela percepção dos oficiais de justiça pesquisados, o processo eletrônico impactou na atividade-fim de cumprimento da ordem judicial. Com base nos dados analisados, foi possível propor medidas para adequação da atividade de certificação dos mandados no processo eletrônico, sugerindo-se a utilização de recursos tecnológicos com o objetivo de se buscar a melhoria nos processos de trabalho dos oficiais de justiça.

Palavras-chave: Processo eletrônico. Oficiais de justiça. Certificação. Ferramentas tecnológicas.

Abstract: The aim of this research is to study measures to adapt the certification process of any court order by the probation officers assimilating its activity to the new procedural reality occurred due to the changes implemented in the electronic

process at PJSC. The research is constituted as a qualitative research, having an applied nature, descriptive, bibliographic, documentary, and a case study together with an application of a questionnaire as to collect data concerning the perception of the officers in relation to the certification of the court orders after the implantation of the electronic process at TJSC. Considering that the specific objectives formulated for this study, it was found that the electronic process brought more agility in processing the court lawsuits. However, according to the probation officers' perception of this research, the electronic process has an impact in the main activity of a court order. Based on the analyzed data it was possible to propose providences to suit the court order certification activity in the electronic process, suggesting the use of technological resources with the objective of seeking improvement in the work processes of the probation officers.

Keywords: Electronic process. Probation officers. Certification. Technological tools.

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas estão redesenhando a sociedade contemporânea e a criação de novos recursos alterou a maneira como as pessoas interagem pessoal, profissional e nas relações de consumo e prestação de serviços. Estes recursos estão mais acessíveis a um número cada vez maior de pessoas e isso trouxe consequências diretas no setor privado e, também, no setor público do país. Notadamente, o Poder Judiciário é um setor sensivelmente afetado, pois a facilidade de acesso à informação colabora com o crescente número de pessoas que recorrem ao judiciário para resolução de seus conflitos. Aliado ao aumento de demandas judiciais verifica-se que nos tribunais a força de trabalho não se renova na mesma proporção de acordo com dados obtidos no relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicado em 2018, o que vem contribuindo para um Poder Judiciário sobrecarregado e moroso na entrega de sua atividade fim de prestação jurisdicional causando insatisfação das partes e procuradores com a demora na solução dos seus conflitos.

Diante desta situação o Poder Judiciário brasileiro, a exemplo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), vem buscando se adequar à nova conjuntura empenhando-se em alcançar soluções para garantir a prestação jurisdicional de forma a respeitar os princípios constitucionais e garantir o julgamento dos processos de forma célere e eficiente. Neste contexto a virtualização dos processos judiciais é uma das medidas adotadas e segundo Abrão (2017) visa, além de permitir o acompanhamento de todas as etapas do processo, privilegiar a velocidade inerente a natureza do litígio.

A virtualização dos processos atinge todos os atuantes do processo judicial. Partes e procuradores tiveram que se adaptar à nova maneira de litigar; e os servidores do Poder Judiciário, a trabalhar com a forma de tramitação diferenciada das ações judiciais em meio eletrônico.

Mudanças na forma de execução das atividades desenvolvidas pelos servidores que atuam diretamente com o processo judicial foram necessárias para adaptação à nova realidade processual, contudo, em determinadas fases do processo ainda se faz ne-

cessária a realização de atividade de forma tradicional, não eletrônica, como ocorre quando há determinação de cumprimento de ordem judicial através de oficial de justiça.

Sendo assim, este cenário de crescente virtualização de processos judiciais convivendo com a necessidade de realização de atividades na forma tradicional, motiva a realização do presente estudo, emergindo a pergunta de pesquisa: Como adequar o processo de trabalho de certificação de mandados pelo oficial de justiça diante na nova realidade processual instituída com a implantação do processo eletrônico no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)?

Dessa forma, o objetivo geral constitui em estudar medidas para adequar o processo de trabalho de certificação dos mandados pelo oficial de justiça alinhando a atividade diante da nova realidade processual decorrente das mudanças implementadas pelo processo eletrônico no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).

No que se refere aos objetivos específicos, o presente trabalho busca discorrer sobre como ocorreu a implantação do processo eletrônico no PJSC, bem como qual a situação em que se encontra esse processo de virtualização no tribunal catarinense.

A partir disso, será abordada a nova realidade processual decorrente das inovações que o processo eletrônico trouxe na prestação da atividade jurisdicional no primeiro grau de jurisdição do PJSC, identificando as mudanças e impactos que ocorreram para os oficiais de justiça na realização do seu trabalho.

Conhecida as mudanças, serão analisadas medidas para adequar o processo de trabalho de certificação de mandados pelo oficial de justiça diante da nova realidade processual com o processo eletrônico no PJSC, a fim de realizar a atividade de forma mais célere e eficiente, alinhada à virtualização dos processos contribuindo assim para uma prestação jurisdicional adequada à solução de conflitos.

A presente pesquisa é relevante, pois pretende levantar a contribuição teórica já existente sobre o tema, bem como estudar medidas para adequação do processo de trabalho dos oficiais de justiça frente ao processo digital. A virtualização dos processos é uma realidade na instituição e as atividades desenvolvidas pelos seus servidores devem estar alinhadas às inovações que estão sendo implantadas. Neste sentido, a presente pesquisa busca servir de subsídio aos gestores do PJSC no aprimoramento dos procedimentos relativos à certificação dos mandados cumpridos o que vai ao encontro da visão institucional de ser reconhecido como um judiciário, eficiente, célere e humanizado (TJSC, 2018).

A autora é oficial de justiça avaliadora e atuou em primeiro grau de jurisdição exercendo, também, a coordenação da Central de Mandados da comarca de Lages, Atualmente, trabalha no segundo grau de jurisdição, lotada na Seção de Oficiais de Justiça e colaborando com o projeto E-proc na Divisão de Sistemas Judiciais da Diretoria de Tecnologia e Informação possuindo conhecimento dos procedimentos atinentes à distribuição e cumprimento dos mandados evidenciando que a oportunidade de analisar medidas para o aperfeiçoamento da atividade impacta diretamente no cotidiano da pesquisadora tornando o estudo viável pelo acesso aos dados e por presenciar o fenômeno em foco.

Por fim, o presente artigo apresenta-se em cinco capítulos sendo o primeiro para contextualizar o tema enumerando os objetivos a serem alcançados e justificar o estudo. O segundo trata da fundamentação teórica onde será apresentada a contribuição bibliográfica acerca do tema. Em seguida, no terceiro capítulo, será especificado o enquadramento metodológico descrevendo as técnicas e os instrumentos utilizados na pesquisa. Já a análise e a interpretação dos dados coletados serão efetuadas no capítulo quarto. Ao final será concluído o estudo com a apresentação de medidas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura visa obter conhecimento suficiente para alcançar os objetivos específicos da pesquisa, levantar, analisar e confrontar o que já foi publicado acerca do tema e serve como base para analisar os dados coletados. Desta forma, identifica-se como relevante ao estudo aportes teórico acerca da celeridade processual e o princípio da eficiência, bem como da virtualização dos processos judiciais e seus impactos na atividade do oficial de justiça na certificação dos mandados cumpridos.

2.1 PRINCÍPIOS DA CELERIDADE PROCESSUAL E DA EFICIÊNCIA

Princípio é um conjunto de preceitos que servem para embasar a criação e aplicação das normas jurídicas e conduzem o comportamento humano. São enunciativos de valor geral que condicionam e orientam a compreensão do ordenamento jurídico subsidiando sua aplicação e a criação de novas normas (REALE, 2003).

A celeridade processual ganhou status de princípio constitucional com a EC 45/2004 que tratou da chamada reforma do judiciário e inseriu ao artigo 5º, o inciso LXXVIII. Nele se preceitua que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (CRFB, 1988).

Normatizar a razoável duração do processo inserindo como um direito fundamental pode ser considerado como um avanço legislativo, uma vez que a demora na prestação da tutela jurisdicional pode resultar em inaplicabilidade da própria ordem judicial. O que se pretende com a inserção ao texto constitucional é a garantia de alcançar uma rápida e efetiva solução às demandas das partes. Como bem observa Pedro Lenza (2016) em alguns cenários a demora no tempo de tramitação de um processo ocasionada pela sistemática dos procedimentos, pode promover a total inutilidade ou ineficácia do provimento jurisdicional.

Por outro lado, celeridade processual não significa delimitar um prazo para o encerramento do processo em detrimento da análise dos direitos da parte demandante, mas tornar o procedimento mais compatível com a adequada prestação jurisdicional.

No mesmo sentido, Samuel Miranda Arruda (2013) afirma que uma data para a duração razoável do processo não pode ser matematicamente pré-fixada em dias ou meses como regra geral aplicável em todos os processos, pois cada processo tem suas peculiaridades e deve ser analisado de forma individualizada.

É através do processo judicial que a tutela jurisdicional se materializa, ele é o instrumento para aplicação do direito material e tem o poder de modificar a realidade das partes, sendo assim imprescindível que ele seja um procedimento otimizado buscando garantir celeridade processual em sua tramitação.

Nos ensinamentos de Álvaro Couri Antunes Sousa (2004):

Importa aos processualistas a questão da efetividade do processo como meio adequado e útil de tutela dos direitos violados, pois, consoante Vincenzo Vigoriti "o binômio custo-duração representa o mal contemporâneo do processo". Daí a imperiosa urgência de se obter uma prestação jurisdicional em tempo razoável, através de um processo sem dilações, o que tem conduzido os estudiosos a uma observação fundamental, qual seja, a de que o processo não pode ser tido como um fim em si mesmo, mas deve constituir-se sim em instrumento eficaz de realização do direito material (grifo do autor).

A virtualização dos processos tem como um dos fundamentos a celeridade processual uma vez que, para ser um instrumento de efetivação dos direitos dos demandantes, o processo judicial deve ser otimizado e possuir recursos que possibilitem o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Para Samuel Miranda Arruda (2013) o constituinte brasileiro não se limitou a assegurar a razoável duração do processo, mas também buscou garantir os meios para propiciar a celeridade na tramitação dos processos através de uma melhoria na gestão da justiça e de medidas para investimentos na administração pública, considerando, assim, o princípio da razoável duração do processo um direito fundamental que se condiciona a uma prestação estatal.

Contudo não basta garantir a celeridade processual ao demandante, é necessário que além de um processo judicial otimizado ele seja eficiente na entrega da atividade jurisdicional.

Muito embora o princípio da eficiência tenha sido inserido na Carta Magna pela EC 19/98 entre os princípios da Administração Pública, ele deve ser entendido de forma a alcançar toda a atividade pública incluindo o Poder Judiciário, uma vez que a eficiência e a celeridade processual possuem estreita relação.

Fazendo um paralelo e interligando os princípios inseridos na CRFB pelas EC 1998 e 45/2004, Samuel Miranda Arruda (2013) explica que "se esta primeira reforma introduziu a eficiência como valor perseguido pelo administrador público, o inciso LXXVIII incorporou o valor eficiência temporal como parâmetro de consecução da justiça".

O princípio da eficiência para Jose Afonso da Silva *apud* Pedro Lenza (2016) consiste em racionalização dos meios e recursos para a prestação dos serviços com qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores.

Por fim, verifica-se que para uma prestação jurisdicional adequada se faz necessário respeitar e alinhar os princípios da eficiência e celeridade processual os quais são garantias constitucionais das partes demandantes.

2.2 O PROCESSO ELETRÔNICO

Nesta seção será abordado um breve histórico da informatização no contexto do Poder Judiciário Nacional, bem como no âmbito do TJSC.

2.2.1 Breve Histórico

Como as tecnologias da informação e comunicação não são estagnadas, a utilização de ferramentas tecnológicas no processo judicial vem acompanhando esta evolução à medida que as inovações vão surgindo.

Desta maneira, verifica-se que a primeira ferramenta a ser utilizada no processo judicial brasileiro se deu com o advento da Lei 9800/99 que admitiu a transmissão de dados via *fac-símile* ou similar para prática de atos processuais os quais dependiam de petição escrita.

Posteriormente, no ano de 2001, com a Lei 10.259/01 que dispôs sobre a criação dos Juizados Especiais Federais, autorizou-se o uso de intimações e peticionamento eletrônico de acordo com a redação do artigo 8, § 2º da lei que assim dispõe: “os tribunais poderão organizar serviço de intimação das partes e de recepção de petições por meio eletrônico” (BRASIL, 2001).

Como primeira iniciativa concreta de regulamentar o documento eletrônico no país, foi promulgada a Medida Provisória n. 2.200-2/01 que instituiu a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP-Brasil como forma de assegurar a segurança nas transações eletrônicas e “garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica, das aplicações de suporte e das aplicações habilitadas que utilizem certificados digitais” (BRASIL, 2001).

Todas essas medidas isoladas tinham como objetivo contribuir com a agilidade no andamento do processo judicial e, aliado à EC 45/2004 que tratou da reforma do judiciário, avanço da tecnologia possibilitou pensar em um modo processual inovador.

Foi então que em 16 de dezembro de 2006 foi promulgada a Lei 11.419 que em seu artigo 1º, disciplina o processo eletrônico, autorizando os Tribunais brasileiros implementarem a tramitação em meio eletrônico do processo judicial, comunicação de atos e transmissão de peças processuais.

Segundo Carlos Henrique Abrão (2017) o legislador buscou objetividade, consistência e transparência ao delinear a Lei 11.419/2006 e, em uma primeira etapa, tratou da informatização do processo judicial nas esferas cíveis, penais e trabalhistas com extensão dos efeitos para os juizados especiais.

A lei, em seu artigo 8º, concedeu autorização aos tribunais para desenvolverem sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais, com preferência para utilização da rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas.

Desta maneira vários sistemas foram desenvolvidos e os principais utilizados atualmente pelo Poder Judiciário brasileiro são o PJe, Projudi, eProc e o SAJ.

2.2.2 Implantação do Processo Eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina

No contexto do Poder Judiciário de Santa Catarina, em 1996 a Administração percebeu a necessidade de informatizar a atividade jurisdicional e, para tanto, iniciou um projeto institucional com o propósito de fazer uma implantação de um único sistema informatizado em todas as comarcas do Estado. O primeiro passo para isso se deu em 1997 com a automação dos processos judiciais que aconteceu com a implantação do piloto do Sistema de Automação da Justiça - SAJ na comarca de Lages.

À medida que novas tecnologias foram surgindo e com o advento da Lei n. 11.419/2006, que regulamentou o processo eletrônico no Brasil, o TJSC buscou adequar o seu sistema judicial e, num primeiro momento, em 2006, o Juizado Especial do Fórum Distrital do Norte da Ilha passou a operar experimentalmente com o novo sistema de automação judicial. Em 2009 ocorreu a instalação, na comarca de Camboriú, da nova versão do sistema, que permitiu que a comarca trabalhasse de forma integral em meio eletrônico.

Já em 2013, com edição da Resolução Conjunta n. 3/2013 GP/CGJ que regulamentou o processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, o sistema foi instalado na Comarca da Capital dando início a implantação no estado e servindo de modelo para a instalação nas demais comarcas. Este ciclo de implantação no primeiro grau de jurisdição findou em 2015. E no segundo grau, a implantação do processo eletrônico ocorreu em 2016.

Atualmente, todos os novos processos que são peticionados no PJSC são em formato eletrônico. E, conjugado com o esforço de digitalização de autos físicos para o formato eletrônico, no TJSC há 45 (quarenta e cinco) varas 100% (cem por cento) digitais, conforme relatório emitido no mês de setembro pela Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina (CGJSC).

Por fim, de forma experimental, em 30 de julho de 2018 foi implantado projeto piloto do sistema E-proc na Comarca de Palhoça dando início a tramitação de processos no referido sistema conforme disciplinado na Resolução Conjunta n. 5/2018 - GP/CGJ.

2.3 O PROCESSO DE TRABALHO DO OFICIAL DE JUSTIÇA

Após analisado o processo eletrônico, passa-se a discorrer acerca do oficial de justiça e sua atividade típica na execução da ordem judicial, abordando o ato de certificação das diligências no processo eletrônico.

2.3.1 A Atividade Típica do Oficial de Justiça

O oficial de justiça é um serventuário da justiça, profissional do Direito com atribuições definidas em legislação que desempenha papel importante no andamento do processo, pois é o oficial de justiça que concretiza e torna efetiva as determinações que o juiz emana no exercício da jurisdição (SOARES, 1994). No mesmo sentido, Leo-

nel Baldasso Pires (1994) leciona que o oficial de justiça é um elemento significativo na prestação jurisdicional, pois, atuando como *longa manus* do magistrado, é através dele que materializa os comandos judiciais.

A execução da ordem judicial é a forma que o Estado atua interferindo na vida privada das partes litigantes aplicando o Direito tutelado. Essa atividade de execução da ordem judicial é a atividade típica do oficial de justiça e ela pode ser considerada sob dois aspectos: da comunicação e da imposição da vontade do Juízo.

Os atos de comunicação compreendem os atos de citações, intimações e notificações e são aqueles em que a parte fica ciente da decisão judicial. Já a atividade de imposição da ordem judicial é aquela em que a presença do oficial de justiça é necessária para a efetivação da diligência, neste caso temos as avaliações, busca e apreensão, condução coercitiva, entre outras.

Como se trata de serventuário considerado o *longa manus* do Juiz a efetivação das ordens judiciais ocorrem substancialmente na rua, fora dos cartórios judiciais.

Nas palavras de Nary (1974) a atividade do oficial é considerada vital para o andamento regular do processo judicial, na medida que seu *mister* representa o magistrado fora do fórum o que, para tanto, requer conhecimento das normas processuais no que concerne ao cumprimento das ordens judiciais.

Sendo assim, o oficial de justiça atua em contato direto com as partes e interessados do processo. Ao efetuar uma citação, a lei determina que o ato seja realizado onde o réu for encontrado, ou seja, o oficial tem que diligenciar em diversos endereços indicados no mandado e da mesma forma ocorre com as penhoras, busca e apreensões de bens, avaliações e demais ordens judiciais.

Portanto, verifica-se que o oficial de justiça não se restringe aos limites do Fórum da comarca, não estando adstrito ao horário de expediente e, em alguns tribunais, ao registro de ponto. Caracteriza-se, assim, a atividade típica que requer mobilidade e liberdade para que o oficial de justiça possa gerir da melhor forma possível a demanda decorrente do seu processo de trabalho.

2.3.2 Certificação do Ato de Cumprimento do Mandado

Percebe-se também que as atribuições dos oficiais de justiça estão divididas entre atividades internas e externas, ou ainda, em atividades realizadas em campo e atividades realizadas nos autos processuais, tal qual a certificação dos atos cumpridos.

Através da certidão que o oficial de justiça traz aos autos as informações necessárias ao andamento processual. É a forma de instruir o processo com a realidade das partes envolvidas identificada pelo oficial no momento da diligência. Não cabe apenas informar se cumpriu ou não a ordem judicial, sendo necessário também informar detalhes de endereços, condições financeiras e todos os demais dados que entenda pertinente levar ao conhecimento do magistrado.

Ao tratar da certidão Freitas e Batista Júnior (2013) entendem que se trata do único documento em que partes, servidores e magistrados tomam conhecimento do resulta-

do do trabalho realizado pelo oficial. Entretanto, a certidão não traz os elementos implícitos ao cumprimento do mandado como as dificuldades enfrentadas, o número de deslocamentos necessários para encontrar o destinatário, o tempo descrevendo bens e a quantidade de pesquisas feitas para avaliá-los, bem como as técnicas de convencimento e psicologia utilizadas a fim de obter um resultado positivo ou para mediar um acordo entre as partes.

Com base na certidão do oficial de justiça que as partes e juízes promovem o andamento processual, desta forma, considerando ser a certificação um ato de extrema importância ao processo, com o Decreto 29.079 de 30 de dezembro de 1950 foi conferido ao oficial de justiça a fé pública.

A respeito, Buzaid (apud NARY, 2000) leciona que:

Embora seja executor de ordens judiciais, conferiu-lhe a lei uma prerrogativa de suma importância no processo: o poder de certificar. Do poder de certificar se diz que está ínsito na autoridade suprema do Estado. Quem o exerce não é servidor de condição subalterna. É um órgão de fé pública, cujas certidões asseguram o desenvolvimento regular e normal do processo. As circunstâncias de terem os Oficiais de Justiça maior liberdade de ação no direito Alemão, Italiano e Francês e acentuada dependência das determinações expedidas pelo Juiz no direito brasileiro não lhes diminui a dignidade da função, que residem verdadeiramente na fé pública os atos que praticam. Só se dá poder de certificar, inerente à fé pública, a cargo de grande relevância. Não se lhe empresta a qualquer Órgão Burocrático, pois a fé pública é bem jurídico que mereceu até a tutela penal do Estado. Tudo isso revela a magnitude da fé pública, magnitude que não deixa de refletir-se nos cargos e pessoas que a possui, tal como acontece com o Oficial de Justiça.

A fé pública é uma prerrogativa de que todas as informações prestadas pelo oficial de justiça são verdadeiras até que se prove ao contrário, a certidão reveste-se de força probatória dos atos praticados no cumprimento do mandado.

Por se tratar de documento probante a legislação processual elenca alguns requisitos que a certidão do oficial de justiça deve conter. Para o ato de intimação o artigo 275, § 1º do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015) determina os seguintes requisitos:

- I - a indicação do lugar e a descrição da pessoa intimada, mencionando, quando possível, o número de seu documento de identidade e o órgão que o expediu;
- II - a declaração de entrega da contrafé;
- III - a nota de ciência ou a certidão de que o interessado não a apôs no mandado.

Já para certificar o ato de citação o Código de Processo Penal determina que necessita de “declaração do oficial, na certidão, da entrega da contrafé, e sua aceitação ou recusa” conforme preceitua em seu artigo 357, inciso II (BRASIL, 1941).

Além da legislação processual, o Código de Normas da CGJ/SC (2013) acrescenta em seu artigo 189 que o “oficial de justiça deverá certificar o resultado da diligência, informando precisamente a quantidade, data, hora e local das conduções realizadas” e acrescenta o artigo 191 que “as certidões deverão ser emitidas, assinadas digitalmente, liberadas no sistema informatizado”.

Desta forma, verifica-se que o oficial de justiça divide o seu tempo de trabalho entre as atividades internas e externas e, atualmente, com o sistema utilizado pelo TJSC se exige do oficial, além de emitir a certidão com os requisitos da legislação, a inserção de dados para alimentar o sistema. Este ato de alimentar consiste em cerca de 39 intervenções do oficial de justiça para certificar um mandado simples. Este número pode ser variável de acordo com o número de destinatários e dos atos praticados no mandado.

Após concluído este procedimento, “o mandado será digitalizado, assinado digitalmente, liberado na pasta digital e destruído pelo oficial de justiça”, conforme determina o artigo 190-A do CNCGJ (2013).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa de natureza aplicada e considera o contato da pesquisadora com o fenômeno estudado. Para Godoi e Balsini (2010 apud JACOBSEN, 2017), esta abordagem apresenta as seguintes características:

O ambiente natural como sua fonte direta de dados; a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores; o pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise de dados; supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

Em relação à classificação quanto aos fins, considera-se descritiva e aplicada, uma vez que descreve as atividades do oficial de justiça no PJSC e procura investigar a percepção deste quanto ao procedimento de certificação diante do processo eletrônico, sugerindo melhorias com base nas respostas avaliadas, ou seja, o objetivo deste tipo de pesquisa é gerar conhecimento que possa ser aplicado na prática visando a solução de problemas específicos (JACOBSEN, 2017)

Quanto aos meios de investigação se denota bibliográfica, documental e estudo de caso. A finalidade da pesquisa bibliográfica é o contato do pesquisador com todo material já produzido sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2017). Já a pesquisa documental se denota importante por trazer dados que se referem ao TJSC, pois sua característica segundo Marconi e Lakatos (2017) é que esta fonte de coleta de dados está adstrita a documentos que são denominadas como fontes primárias. A escolha pela pesquisa de campo se justifica por ser estudado o fenômeno da certificação como processo de trabalho dos oficiais de justiça que ocorre no TJSC e segundo Gil (2008) esse tipo de técnica procura aprofundar mais as questões propostas que as características da po-

pulação investigada. O estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendida essas como pessoa, família produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país” (VERGARA, 2016) e visa obter a percepção dos oficiais de justiça quanto à certificação dos mandados no processo eletrônico implantado pelo TJSC.

A delimitação do universo é formada pelos oficiais de justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) que conta com 689 (seiscentos e oitenta e nove) servidores atuando em primeiro grau de jurisdição. Como amostra define-se por não probabilística por acessibilidade que é aquela que seleciona os elementos da pesquisa de acordo com a facilidade de acesso (VERGARA, 2016), considerando que serão pesquisados, apenas, 51 (cinquenta e um) oficiais de justiça os quais estão lotados nas comarcas de Anita Garibaldi, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Correia Pinto, Curitibanos, Lages, Otacílio Costa e Santa Cecília que pertencem a Região III a mesma região de lotação da autora que é oficial de justiça avaliadora na Comarca de Lages.

Como técnicas e instrumentos de coleta de dados foram utilizados como fonte de dados primários observação e aplicação de questionário autoaplicável por formulário eletrônico com 04 (quatro) questões fechadas de múltipla escolha e 01 (uma) questão aberta ambas abordando aspectos em relação ao tempo, adequação e a forma utilizada para realizar o procedimento de certificação dos mandados no processo eletrônico e para fonte de dados secundários o aporte documental. Em relação à técnica de análise de dados foi utilizada a metodologia interpretativa sugerida por Triviños (1987) que se apoia na teoria sobre o tema, nos resultados alcançados e na experiência pessoal da autora.

Por fim, o estudo tem como escopo o processo de trabalho de certificação de mandados pelos oficiais de justiça diante da implantação do processo eletrônico no TJSC, limitado a opinião dos oficiais de justiça que atuam na Região III, com dados que foram coletados no mês de setembro de 2018. Foram analisados conceitos de eficiência na Administração Pública e celeridade processual previstos no artigo 5º, inciso LXXVIII, e artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) à frente da implantação do processo eletrônico no PJSC e adequação da atividade do oficial de justiça.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina conta como total de 713 oficiais de justiça e oficiais de justiça avaliadores atuando em primeiro grau, lotados na Direção do Foro das comarcas, e no segundo grau, vinculados à Divisão de Secretaria e Órgão Julgadores da Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual.

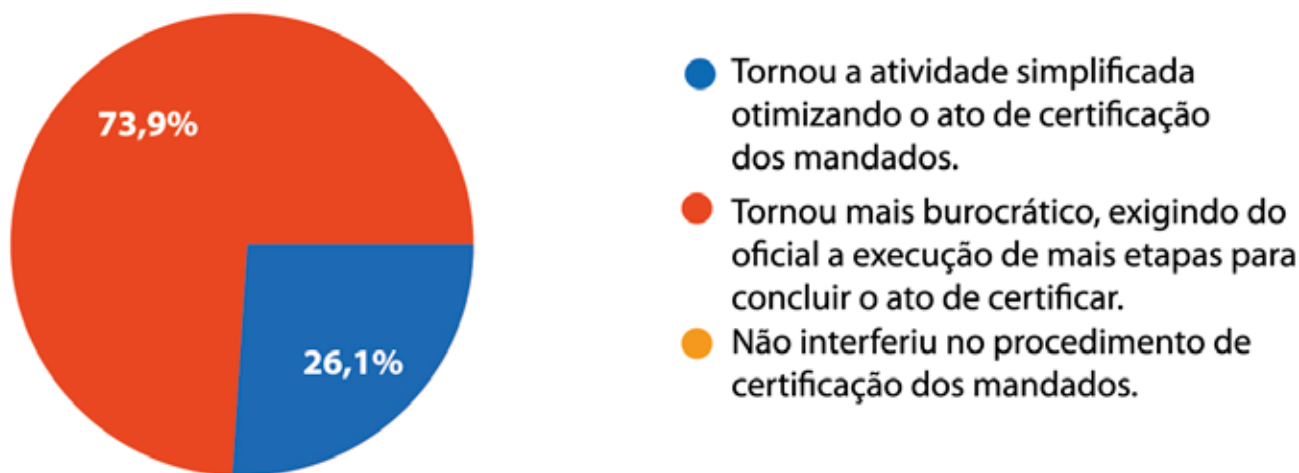
Como amostra foram pesquisados 51 oficiais de justiça e oficiais de justiça avaliadores que estão lotados na denominada Região III que é composta das comarcas de Anita Garibaldi, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Correia Pinto, Curitibanos, Lages, Otacílio Costa, Santa Cecília, São Joaquim e Urubici. Destas, as comarcas de Anita Garibaldi, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Santa Cecília e Urubici já contam com 100 % das suas varas digitais e as comarcas de Curitibanos, Lages e São Joaquim contam com cerca de 80% das varas digitalizadas. Nestas comarcas em que há processos que

tramitam fisicamente, os mandados são emitidos todos de forma eletrônica, ou seja, a certificação eletrônica é a realidade da totalidade dos oficiais de justiça pesquisados.

Para identificar a nova realidade processual e as mudanças que ocorreram na atividade de certificação de mandados foi aplicado questionário aos oficiais por formulário eletrônico com 4 questões fechadas de múltipla escolha e 1 questão aberta para sugestões de melhoria. O questionário abordou aspectos sobre a percepção dos oficiais em relação ao procedimento, mobilidade, tempo e a autenticidade do processo de trabalho de certificação de mandados e se foi necessária alguma forma de investimento para adequarem o seu trabalho ao processo eletrônico. Responderam ao questionário 23 oficiais e obtiveram-se 18 sugestões de melhorias.

Desta forma, a Figura 1 demonstra a percepção dos oficiais quanto ao procedimento adotado após a implantação do processo eletrônico no TJSC, sendo que 73,9% identificaram ser um processo de trabalho mais burocrático que exige do oficial a execução de mais etapas para concluir o ato de certificar um mandado e 26,1% perceberam que a atividade se tornou mais simplificada otimizando o processo de trabalho.

Figura 1 - Qual a sua impressão quanto ao procedimento de certificação dos mandados no processo eletrônico?

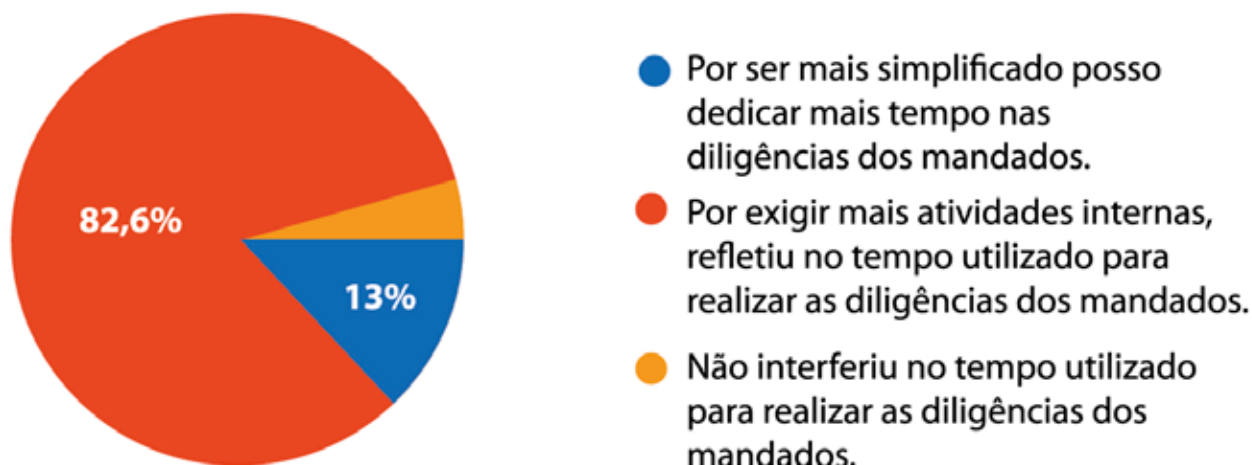


Fonte: Autora

Em relação ao tempo utilizado no procedimento de certificação dos mandados e o quanto esse tempo pode ter impactado na atividade fim de cumprimento dos mandados realizado além dos limites do Fórum da comarca, verifica-se que 82,6% entenderam que por exigir mais atividades internas, refletiu no tempo utilizado para realizar as diligências para cumprimento das ordens judiciais e 13% consideraram que por ser um processo mais simplificado pode-se dedicar mais tempo nas diligências externas. Outros 4,4% entenderam que não interferiu no tempo para a realizar as diligências. Estes números são apresentados na Figura 2.

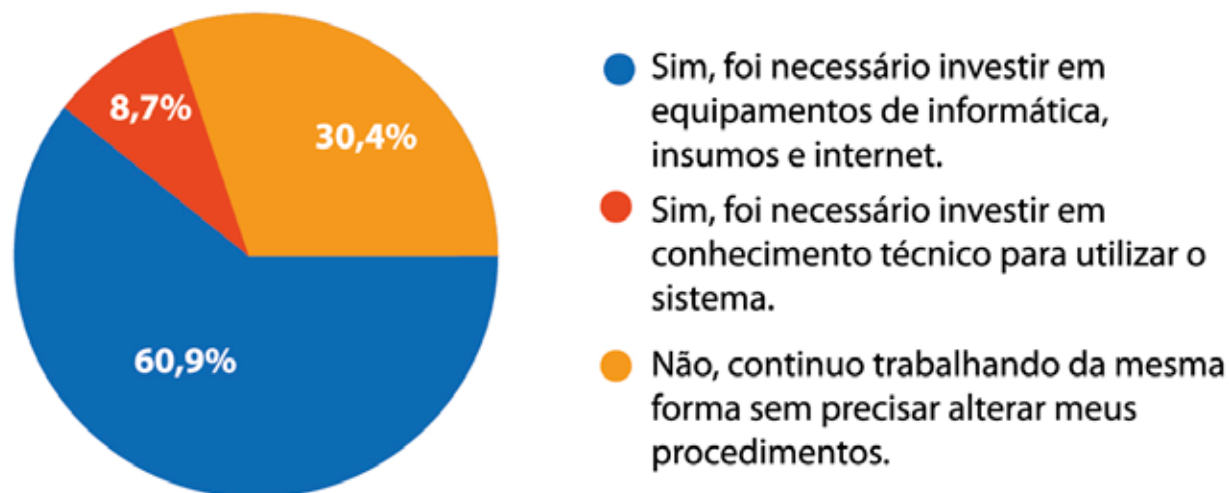
Figura 2 - Em relação ao tempo utilizado para certificação no processo eletrônico e o impacto na atividade de cumprimento dos mandados, você considera que:

Fonte: Autora



Quanto ao aspecto da mobilidade inerente à atividade desenvolvida pelo oficial de justiça e a possibilidade de realizar a certificação dos mandados de forma remota sem a indispensabilidade de ir ao Fórum, foi questionado sobre a necessidade de investimentos realizados, particularmente, pelos oficiais de justiça para adequação do seu trabalho ao procedimento de certificação no processo eletrônico. Conforme se verifica na Figura 3, das respostas obtidas, 60,9% afirmaram que foi necessário investir em equipamentos de informática, insumos e internet. Outros 8,7% informaram que foi necessário investir em conhecimento técnico para utilizar o sistema do processo eletrônico e 30,4 continuam trabalhando sem investimento para adequação ao procedimento atual.

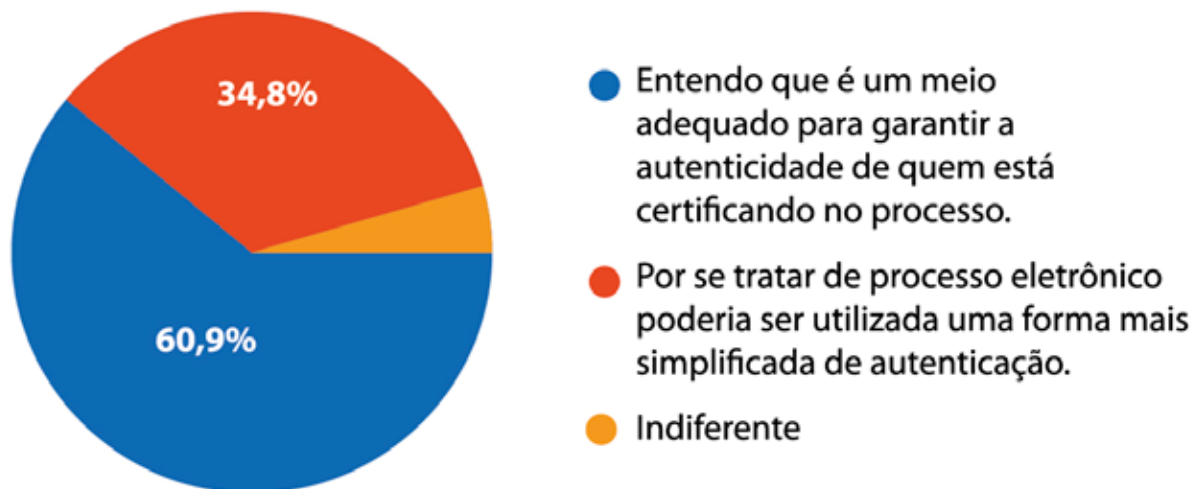
Figura 3 - Considerando a mobilidade inerente a atividade do oficial de justiça e a possibilidade de trabalho remoto, foi necessário algum investimento por sua parte para adequação ao procedimento de certificação?



Fonte: Autora

A percepção sobre a autenticidade das certidões dos oficiais de justiça e a utilização de certificado digital no processo eletrônico, 60,9% dos oficiais entendem que é o meio adequado para garantir a autenticidade de quem está certificando no processo e 34,8% indica que por se tratar de processo eletrônico a autenticação poderia ser de forma mais simples. Outros 4,3% respondentes se mostraram indiferentes. Estes números são ilustrados na Figura 4.

Figura 4 - Qual a sua opinião sobre a necessidade de utilizar a certificação digital para assinatura e liberação nos autos do processo a certidão do oficial de justiça?



Fonte: Autora

Questionados sobre melhorias no procedimento de certificação no processo eletrônico na atual sistemática adotada pelo TJSC os oficiais indicaram, notadamente, pela padronização e simplificação de procedimentos, otimizando a atividade do oficial.

As figuras 1 e 2 ilustram a preocupação que os oficiais de justiça têm em relação ao procedimento atualmente utilizado para certificar mandados no processo eletrônico e que este impacta na atividade de cumprimento das ordens judiciais, pois ao exigir mais tempo dedicado às atividades internas, conseqüentemente diminuiu o tempo que o oficial de justiça possui para efetivamente cumprir a ordem judicial realizando as necessárias diligências no local a ser realizado o ato.

Como a pesquisa tem como objetivo propor medidas para adequação do processo de trabalho do oficial de justiça ao processo eletrônico e por ter se verificado que a percepção é negativa em relação procedimento utilizado atualmente, sugere-se como aprimoramento a utilização de solução tecnológica que tenha integração com o sistema de processo eletrônico utilizado pelo TJSC. Uma alternativa seria a utilização de aplicativo (*software*) em um dispositivo móvel (*smartphones* e *tablets*) destinados a facilitar o desempenho das atividades diárias do oficial.

Os dispositivos móveis atualmente possuem diversos recursos que podem ser utilizados nas diligências dos oficiais de justiça e o aplicativo integrado ao sistema possibilitaria a melhor utilização destes recursos. Um exemplo seria a utilização da câmera fotográfica como auxiliar nos mandados de constatação, avaliação, arrolamento

e todos os demais que necessitem descrever na certidão a situação encontrada no momento da diligência.

Outro recurso que teria um melhor desempenho se utilizado com um aplicativo integrado ao sistema seria o GPS que facilitaria a localização dos bens imóveis a serem avaliados, bem como traria informações em tempo real sobre rotas mais viáveis e a localização dos endereços indicados nos mandados.

Além de garantir ao oficial a mobilidade inerente a atividade, o uso da ferramenta pode possibilitar que informações não sejam perdidas entre a diligência e a certificação do mandado considerando o volume de trabalho do oficial de justiça, mantendo a integridade de todos os detalhes do cumprimento. Com a possibilidade de acesso mesmo sem conexão com rede de dados, o oficial de justiça tem a possibilidade de realizar consulta aos dados do processo judicial para dar informações mais precisas ao destinatário do ato e, por sua vez, acessar a sua área de certificação para inserir elementos importantes constatados no ato da diligência, importante principalmente para mandados a serem cumpridos em comarcas com grande extensão de localidades de interior.

No aplicativo, concomitantemente com a diligência, o oficial poderá preencher um *check-list* com informações da diligência, gerando uma certidão a partir dos dados inseridos podendo ser complementada conforme a necessidade de especificação. Com isso se busca uma padronização do processo de trabalho com consequente redução do tempo que o oficial de justiça utiliza para atividade interna e uma possibilidade de melhoria da mobilidade considerando que o mandado poderá ser certificado de qualquer lugar e momento como forma de simplificar o procedimento e resultar em celeridade processual.

Um exemplo bem-sucedido de utilização de aplicativo promovendo a padronização e a simplificação dos processos de trabalho foi o aplicativo desenvolvido pela Polícia Militar de Santa Catarina para gestão de atendimento de ocorrências que está em utilização desde de 2016¹.

Outro ponto que merece atenção na atividade de certificação dos mandados é a necessidade de colher a assinatura do destinatário na via do oficial e a imposição legislativa de digitalizar o mandado assinado para inserção nos autos do processo com posterior destruição pelo oficial. No mesmo aplicativo seria possível colher a identificação do destinatário através de reconhecimento biométrico dispensando assim a necessidade de digitalização do mandado o que poderia, também, impactar na impressão dos mandados, pois seria necessária apenas a via de contrafé reduzindo o consumo de insumos utilizados nos mandados por parte do TJSC.

A biometria também poderia ser utilizada como meio de autenticação e liberação da certidão do oficial substituindo o uso do certificado digital, simplificando o procedimento, otimizando o tempo da certificação e reduzindo custos de aquisição e renovação de certificados. A utilização da biometria como ferramenta de otimização e eliminação de trabalhos burocráticos já é realizada no TJSC através do projeto piloto de implantação do Controle Biométrico de Apresentações à Justiça, que teve início em

1 <http://www.pm.sc.gov.br/noticias/pmsc-mobile-e-implantado-em-todos-os-municipios-do-13-bpm.html>

18 de junho de 2018 na Vara do Juizado da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher da comarca da Capital².

5 CONCLUSÃO

A pesquisa decorreu da necessidade de identificar a atividade de certificação dos mandados pelos oficiais de justiça diante da nova realidade instituída com a implantação do processo eletrônico no Tribunal de Justiça e a através deste trabalho foi possível conhecer a percepção dos oficiais quanto ao procedimento atualmente utilizado.

A partir desta percepção foi possível apontar medidas para uma adequação do processo de trabalho de certificação dos mandados a um procedimento mais aderente aos princípios do processo eletrônico.

Referido objetivo foi alcançado através de análise da bibliografia existente sobre o tema e através da aplicação de questionário aos oficiais de justiça e oficiais de justiça avaliadores da Região III que abordou aspectos da certificação de mandados após a implantação do processo eletrônico no TJSC.

Pela análise bibliográfica percebeu-se que o processo eletrônico é tema bastante relevante entre doutrinadores e está relacionado aos princípios constitucionais da celeridade processual e da eficiência. Com a interpretação dos dados obtidos com o questionário constatou-se que o atual procedimento utilizado para certificação de mandados impactou no processo de trabalho do oficial de justiça.

A luz dos resultados foi possível sugerir a utilização de ferramentas tecnológicas como uma aplicação móvel integrada ao sistema de processo eletrônico que possibilite ao oficial de justiça o acesso, no momento da diligência, de dados do processo judicial, do mandado e a área de certificação mesmo que fora da área de cobertura de rede de dados otimizando a utilização de recursos como GPS, câmera fotográfica e leitor biométrico de dispositivos móveis que poderão auxiliar no momento da diligência e na certificação dos mandados como forma de melhorar a mobilidade e agilidade no exercício da atividade fim do oficial de justiça, contribuindo com o alinhamento aos princípios inerentes ao processo eletrônico e a celeridade processual.

Pela presente pesquisa foi possível identificar que o uso da tecnologia é tendência no Poder Judiciário brasileiro e que ferramentas possibilitam a simplificação e otimização de procedimentos. Desta forma, sugerem-se estudos futuros quando da modificação do processo de trabalho dos oficiais de justiça com o objetivo de averiguar se as medidas propostas adequaram a atividade e reduziram o impacto percebido durante a implantação do processo eletrônico no PJSC.

² <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tj-lanca-projeto-piloto-que-controlara-apresentacao-a-justica-por-meio-da-biometria>

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Carlos Henrique. **Processo Eletrônico - Processo Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARRUDA, Samuel M. **O direito fundamental à razoável duração do processo**. In: CANOTILHO, J. J. Gomes; MENDES, Gilmar F.; SARLET, Ingo W.; STRECK, Lenio L. (Coords.). **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva/Almedina, 2013.

BRASIL. **Código de Processo Civil**: promulgado em 16 de março de 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm> Acesso em 08 de setembro de 2018.

BRASIL. **Código de Processo Penal**: promulgado em 03 de outubro de 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm> Acesso em 08 de setembro de 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em < www.planalto.gov.br > Acesso em 24 de setembro de 2018.

BRASIL. **Lei 9.800** promulgada em 26 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9800.htm> Acesso em 24 de setembro de 2018.

BRASIL. **Lei 10.259** promulgada em 12 de julho de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10259.htm> Acesso em 25 de julho de 2018.

BRASIL. **Lei 11.419** promulgada em 19 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm> Acesso em 24 de setembro de 2018.

BRASIL. **Medida Provisória 2.200-2** promulgada em 24 de agosto de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas_2001/2200-2.htm> Acesso em 02 de agosto de 2018.

CGJSC. Corregedoria Geral de Justiça. **Código de Normas**. 2013. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/consultas/liberada/cncgj.pdf>> Acesso em 23 de setembro de 2018.

CGJSC. Corregedoria Geral de Justiça. **Situação da digitalização nas unidades do Estado**. 2018. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/digitaliza/>> Acesso em 24 de setembro de 2018.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2018 ano base 2017**. 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>> Acesso em 23 de setembro de 2018.

FREITAS, Marcelo Araújo de; BATISTA JUNIOR, José Carlos. **Oficial de justiça: Elementos para capacitação profissional**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Triunfal Gráfica e Editora, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia da pesquisa científica 1**. Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/45021/mod_resource/content/2/Apostila_Metodologia_Cient%3ADfica_e_da_Pesquisa_Profa_Alessandra_TJ_AGOSTO_%202017.pdf> Acesso em 23 de setembro de 2018.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 20. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NARY, Gerges. **Oficial de Justiça manual teórico e prático**. São Paulo: 2. ed. São Paulo: Juriscredi, 1974.

_____. **Oficial de Justiça teoria e prática**. 9. ed. rev., atual. São Paulo: Leud Livraria e Editora Universitária de Direito, 2000.

PIRES, Leonel Baldasso. **O Oficial de Justiça princípios e prática**, 2. ed. Porto Alegre: Livraria Do Advogado, 1994.

PJSC. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Resolução conjunta n. 3/2013-GP/CGJ**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=2121&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&pro>> Acesso em 24 de setembro de 2018.

PJSC. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Resolução conjunta n. 5/2018-GP/CGJ**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172316&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>> Acesso em 24 de setembro de 2018.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SOARES, Dylson. **Manual do oficial de justiça: a longa manus do Poder Judiciário**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1994.

SOUSA, Álvaro Couri Antunes. **Juizados Especiais Federais Cíveis: aspectos relevantes e o sistema recursal da lei n. 10.259/01**. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

TJSC. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Portal de Gestão Estratégica do TJSC**, 2018. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 3 de julho de 2018.

TJSC. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa estratégico PJSC 2015-2020**. Disponível em: <[TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172316&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=> Acesso em: 24 de setembro de 2018.</p></div><div data-bbox=)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANÁLISE DAS AUDIÊNCIAS CONCILIATÓRIAS APÓS A VIGÊNCIA DO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL: ESTUDO DE CASO NA COMARCA DE SÃO CARLOS (SC)

ANALYSIS OF THE CONCILIATORY HEARINGS AFTER THE EFFECTIVENESS OF THE NEW CIVIL PROCESS CODE: A CASE STUDY IN THE COUNTRY OF SÃO CARLOS (SC)

Daniela Feistauer

Graduada em Administração e Pós-Graduada em Administração de Recursos Humanos pela UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina. Técnica Judiciária Auxiliar exercendo o cargo de Chefe de Secretaria do Foro da Comarca de São Carlos(SC).

E-mail: danielaf@tjsc.jus.br

Harlei Mariane Baumgratz Zilles

Graduada em Direito pela UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina e Pós-Graduada em Processo Civil pela FAEL - Faculdade Educacional da Lapa. Técnica Judiciária Auxiliar exercendo o cargo de Chefe de Cartório do Juizado Especial Cível, Criminal e Fazendário da Comarca de Descanso(SC).

E-mail: harlei@tjsc.jus.br

Resumo: O presente estudo tem por objetivo analisar como as audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC), após a vigência do Novo Código de Processo Civil, contribuem para promover a autocomposição. A metodologia utilizada constitui-se de uma pesquisa descritiva, com um estudo de caso empírico-teórico e análise de conteúdo de 249 (duzentos e quarenta e nove) termos de audiências realizadas de março de 2016 a março de 2018, com análise qualitativa dos dados, identificando-se a natureza das informações colhidas e interpretando-as de acordo com conceitos doutrinários da pesquisa bibliográfica realizada e das hipóteses estabelecidas. Como resultado, constatou-se que, não obstante um grande incentivo à autocomposição para resolução dos conflitos, é baixo o número de acordos efetivados nas audiências conciliatórias designadas. Conclui-se, deste modo, que o modelo de conciliação no Novo Código de Processo Civil mostra-se inadequado para a busca de soluções consensuais de conflitos na Comarca objeto de estudo, evidenciando-se que o poder estatal deve utilizar-se da função da atividade jurisdicional a fim de elaborar soluções que contribuam não só para uma adequação desta prática, mas para a prevenção de novos conflitos.

Palavras chave: Autocomposição. Conciliação. Audiências conciliatórias. Novo código de processo civil.

Abstract: This study aims to analyze how the conciliation hearings held in the County of São Carlos (SC), after the effectiveness of the New Code of Civil Procedure, contribute to promote self-composition. The methodology used is a descriptive research, with an empirical-theoretical case study and content analysis of 249 (two hundred and forty-nine) terms of hearings conducted from March 2016 to March 2018, with qualitative data analysis, identifying the nature of the information collected and interpreting it according to the doctrinal concepts of the bibliographic research carried out and the established hypotheses. As a result, it was found that, despite a great incentive to self-composition for a conflict resolution, the number of agreements made at the designated conciliation hearings is low. It is concluded, therefore, that the conciliation model in the New Code of Civil Procedure is inadequate for the search of consensual solutions of conflicts in the County object of study, evidencing that the State power must use the function of the jurisdictional activity to develop solutions that contribute not only to the adequacy of this practice, but also to the prevention of new conflicts.

Keywords: Autocomposition. Conciliation. Conciliation hearings. New code of civil procedure.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente esforço da doutrina e das normas jurídicas visando incentivar métodos autocompositivos, destacam-se aqueles voltados à solução de conflitos de interesses de forma consensual, em especial a denominada conciliação. Segundo Merçon-Vargas (2012), os mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos são a negociação, a mediação, a conciliação, a arbitragem e ainda, a possibilidade de se aplicarem meio híbridos.

Neste contexto, evidencia-se, em termos normativos, a Resolução n. 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça, a qual estabeleceu a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2010) e a Lei n. 13.105/2015, que instituiu o Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015). Esta última prevê audiência prévia em sua norma, com o escopo exclusivo de tentativa de conciliação, a qual vem ganhando espaço nas Políticas Públicas implantadas pelo Judiciário e desenvolvidas para uma melhoria na prestação jurisdicional, bem como nos estudos de Direito Processual Civil.

O arcabouço legal recém-mencionado (BRASIL, 2015; CNJ, 2010), que representa o início de uma nova era na prestação jurisdicional, vem se destacando e demonstrando a importância da aplicação de mecanismos consensuais como técnicas processuais adequadas para o tratamento de conflito de interesses e aprimoramento da Justiça.

Com a relevância do assunto, estabeleceu-se a delimitação do tema/problema de pesquisa: análise da contribuição das audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC), após a vigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), no período de março/2016 a março/2018, a fim de verificar se promovem autocomposição entre as partes. Cabe expor, aqui, o conceito de autocomposição que, segundo Merçon-Vargas (2012, p.19), consistiu-se no “método de composição da lide obtido por obra das próprias partes envolvidas no conflito”.

Diante do problema de pesquisa definido, apresentou-se como objetivo geral: analisar como as audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC), após a vigência do Novo Código de Processo Civil, contribuem para promover a autocomposição.

Com vistas a alcançar o objetivo geral supracitado, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os métodos autocompositivos de solução de conflitos na Comarca de São Carlos (SC);
- b) analisar os efeitos da conciliação nas audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC) conforme conjuntura do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010);
- c) analisar a dinâmica da realização das audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC);
- d) apontar soluções para consolidação das audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC) como recurso de autocomposição.

Todo cidadão que se sinta lesado ou ameaçado pode buscar a solução de seus conflitos por meio da prestação jurisdicional, tendo o acesso à Justiça e, em contrapartida, gerando aumento da demanda judicial. Assim, o interesse e preocupação pelo tema/problema proposto é compartilhado não somente pelas autoras do artigo, as quais atuam como conciliadoras no âmbito judicial, mas pela maioria das partes envolvidas neste meio, que possuem preocupação com a busca da autocomposição e uma melhor solução dos litígios.

Em atenção às obrigações delineadas no Edital n. 7/2017-AJ, referentes à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina, o presente artigo atende aos desafios do Poder Judiciário Nacional, quais sejam: celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e adoção de soluções alternativas de conflitos. Considera, ainda, os objetivos estratégicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, tais como garantir a humanização do atendimento e buscar satisfação dos cidadãos, tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, bem como aprimorar práticas autocompositivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento do presente artigo inicia-se com a apresentação de conceitos de conflitos na sociedade, poder jurisdicional do Estado, acesso à justiça e judicialização de conflitos, fazendo-se uma análise acerca da jurisdição e dos conflitos existentes na sociedade, buscando evidenciar a questão de sua judicialização.

Para o fim de alcançar o tema da pesquisa, são apresentados, ainda, conceitos referentes a métodos alternativos de solução de conflitos, em especial no tocante à conciliação, bem como a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça e a Conciliação no Novo Código de Processo Civil (CNJ, 2010; BRASIL, 2015).

2.1 CONFLITOS NA SOCIEDADE

A atuação do sujeito jurídico perante o Estado, exercendo a jurisdição, decorre de um direito independente e autônomo do direito substancial que o próprio sujeito alega violado e busca proteção na tutela estatal. No transcurso de tempo, muitos estudiosos acabaram por preocupar-se mais com as problemáticas e repercussões das técnicas processuais do que com a tutela e realização do direito material controvertido, passando a estudar o processo não somente como instrumento, mas como meio para obtenção de soluções adequadas de conflitos (DINAMARCO, 2013).

Reforça o autor que, uma vez existindo conflitos entre pessoas e grupos, bem como para que se tenha uma solução, a atividade jurisdicional exercida em uma sociedade torna-se indispensável. O porquê representa a causa da necessidade da jurisdição e o para quê, com vista aos resultados almejados, indica o principal dos escopos pelo qual ela é exercida.

[...] o primeiro instrumento preordenado à satisfação das pretensões é o próprio sistema de deveres e obrigações, que deve motivar o obrigado, levando-o a satisfazer. Não satisfazendo, eis o conflito. No tocante às pretensões que só por via processual podem ser atendidas, a jurisdição tem caráter primário e não secundário. (DINAMARCO, 2013, p. 117).

Gonçalves (2016) afirma que o conflito faz parte da essência do ser humano e sempre fará parte da sociedade, destacando que o Estado, uma vez que possui a incumbência de zelar pela paz social, estabelece o direito de cada um, por meio de normas por ele editadas. Enfatiza ainda o autor que, o conflito deixaria de existir e não haveria necessidade de processo se cada um observasse os seus deveres e respeitasse o direito alheio.

Entretanto, como nem sempre as regras são claras, adequadas e suficientes para reprimir os impulsos humanos, estes acabam por manifestar-se, sendo comum um querer tirar o proveito de outro, violando estas regras de conduta previstas pelo legislador, fazendo surgir o conflito. Trata-se, até então, de um fenômeno sociológico, onde poderá ocorrer um acordo. Caso não encontrem a solução, acabam por recorrer ao Estado-juiz, iniciando-se o processo e intervenção da ciência do processo, visando uma solução imparcial e seu cumprimento pela força coercitiva, por meio de análise de mecanismos em que o Estado-juiz intervirá na solução dos conflitos a ele apresentados. Importante destacar que, sem a possibilidade do processo e do recurso ao Judiciário, prevaleceria a força (GONÇALVES, 2016).

Rodrigues Júnior (2006) indica a existência de cinco formas para lidar com conflitos: fuga - ambas as partes optam por não resolver a questão; competição - cada parte busca a satisfação das suas necessidades em detrimento do outro; acomodação - negligenciando as suas próprias necessidades, as partes buscam atender os interesses da outra; compromisso - ambas as partes buscam solução parcial que as beneficie, por meio de concessão; colaboração - na tentativa de alcançar uma solução que realmente as satisfaça, ocorre o enfrentamento do conflito pelas partes.

Estas cinco formas de lidar com o conflito não possuem grande relevância para os estudos jurídicos, sendo que o que importa é a forma como o sujeito irá lidar com os conflitos ao identificá-los para, quando os externalizar, buscar outro responsável para satisfação do interesse a ser alcançado. Nesta hora, são chamados a participar os profissionais do direito, diante de seus conhecimentos de instrumentos sociais criados para resolução de conflitos, uma vez que a postura tradicional, que consiste em colocar o mecanismo jurisdicional ao centro do sistema, não se mostra a mais adequada (Zamboni, 2016).

Os conflitos, de modo geral, são associados a frustrações de interesses, necessidades e desejos, que podem ou não levar o sujeito a algum tipo de reação, evidenciando que os conflitos encerram em si uma dimensão cognitiva e outra afetiva, tanto nos de ordem intrapessoal, quanto naqueles interpessoais (RODRIGUES JÚNIOR, 2006).

Na linguagem jurídica, o vocábulo conflito é comumente utilizado como sinônimo de litígio, significando a existência de uma disputa entre as partes, por meio de um processo judicial. De acordo com Dinamarco (2013), o conflito demonstra a situação entre duas ou mais pessoas ou grupos, com a pretensão a um bem ou situação da vida e impossibilidade de obtê-lo, o qual pode ser descrito como uma situação objetiva caracterizada por uma aspiração e seu estado de não satisfação, independentemente de haver ou não interesses contrapostos.

Tartuce (2015, p. 6) percebe que há certa tensão envolvida no conflito, sendo que a perspectiva jurídica busca, a partir da satisfação de interesses, enfrentar esta tensão. “Satisfazer alguém, contudo, tende a ser algo mais complexo do que simplesmente apresentar-lhe a resposta que o ordenamento jurídico oferece”.

A autora destaca que, embora predominem referências negativas para sua verificação, algumas pessoas reconhecem, no conflito, oportunidades de melhorias que abrem caminho para mudanças e transformação de perspectivas. Torna-se, deste modo, essencial a contribuição de olhares diversos e complementares em relação ao aspecto jurídico, diante de uma abordagem adequada e eficiente do fenômeno conflituoso, devendo o sistema jurídico contemplar saídas a fim de compor o impasse encontrado. Ainda, importante atentar à oferta de mecanismos diferenciados, onde os próprios envolvidos possam contribuir para composições consensuais de seus conflitos (TARTUCE, 2015).

É no mesmo sentido que Neves (2017) conceitua lide na acepção de que esta é oriunda de conflitos de interesses qualificados por uma pretensão resistida, surgindo um choque de interesses, que será resolvido por meio da provocação ao Poder Judiciário, posto que a jurisdição se presta à composição justa da lide.

Do mesmo modo, Montenegro Filho (2016) explica que, para a prestação jurisdicional tornar-se efetiva e, para que o direito de ação seja exercido, é necessário haver conflitos de interesses que não foram solucionados no plano extrajudicial.

Afirma também que, com o aumento das relações interpessoais na sociedade contemporânea e, conseqüentemente, dos conflitos, as soluções de litígio tornam-se cada vez mais essenciais, diante do fácil acesso à informação e o maior conhecimento das pessoas sobre seus direitos, que acaba por aumentar o acesso à jurisdição estatal. O

conflito tratado pelo Poder Judiciário deve ter dois pressupostos: conflito de interesse entre as partes e proteção do direito (MONTENEGRO FILHO, 2016).

Deste modo, conforme alude Montenegro Filho (2016), para haver um bom andamento da sociedade de Direito na dissolução de conflitos oriundos da relação humana, que não consegue admitir espontaneamente seu erro, torna-se imprescindível a intervenção Estatal por meio do Poder Judiciário.

2.2 PODER JURISDICIONAL DO ESTADO

A jurisdição pode ser entendida como um instituto do Direito. “A jurisdição, primeiro instituto fundamental do direito processual civil, deve ser compreendida como a parcela do poder exercitada pelo Estado-juiz, o Poder Judiciário, a sua função típica” (BUENO, 2017, p. 72).

Neves (2017), por sua vez, não utiliza o conceito tradicional de jurisdição, a qual serviria para resolver conflito de interesses entre as partes, alegando que nem sempre o conflito ocorre e que a vontade das partes não seria substituída pela atividade jurisdicional. Para o autor, jurisdição é entendida como “atuação estatal visando à aplicação do direito objetivo ao caso concreto, resolvendo-se com definitividade uma situação de crise jurídica e gerando com tal solução a pacificação social” (NEVES, 2017, p. 59).

Já, Didier Jr (2016) conceitua jurisdição como função atribuída a um terceiro imparcial para realizar o Direito de forma imperativa e criativa, reconhecendo, efetivando, protegendo e recriando a norma jurídica a situações concretas atribuídas a um órgão jurisdicional, sem submeter estas decisões ao controle de outro poder, tornando a decisão indiscutível e imutável pela coisa julgada.

A transição para o Estado Social exigiu que o Estado ocupasse o seu lugar, com uma conduta ativa, conferindo igualdade a todos. A Declaração Universal de Direitos Humanos (ONU, 1948) teve um papel fundamental nesta transição, fazendo com que ocorresse constitucionalização dos direitos sociais, introduzindo-os nos ordenamentos jurídicos, o que é claramente observado no Brasil, com a Constituição Federal de 1988, que em seu art. 3º permite ao Judiciário não somente a resolução de conflitos individuais, mas efetivar direitos constitucionais¹(BRASIL, 1988).

Neste sentido, Montenegro Filho (2016, p. 50) aduz que a jurisdição “está ligada à existência de conflito de interesses, sob a forma do litígio (conflito não resolvido), sem o qual não se justifica”. Destaca que deve haver um litígio, um conflito de interesses não resolvido no plano extrajudicial, para ser exercitado o direito de ação, por meio de poderes conferidos ao Estado e a seus representantes. Não há necessidade de ocorrer esgotamento da via administrativa para ajuizamento de ação judicial. Aquele que se sinta ofendido pode, desde que instalado o conflito de interesses, propor ação

1 O modelo de Estado atual, de acordo com o art. 3º da Constituição Federal/1988, que aponta a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com harmonia e redução de desigualdade social, permite ao Judiciário, não somente a resolução de conflitos individuais, mas efetivar direitos constitucionais, com os direitos sociais e individuais comprometidos na ordem interna.

em juízo. Aponta o autor, outrossim, que se provocada, a função jurisdicional (que é determinada pela Constituição Federal) não pode ser negada pelo representante do ente estatal, uma vez que não se trata de mera faculdade, mas sim de um dever, indeclinável (MONTENEGRO FILHO, 2016).

O Judiciário passou a solucionar, não somente conflitos intersubjetivos de interesses, mas também de conteúdo social, político e econômico, o que não somente aumentou a responsabilidade deste Poder, como favoreceu a judicialização de diversos conflitos, pelo reconhecimento de suas novas atribuições, aliada à complexidade da sociedade atual e à implementação de direitos e conscientização da população (SILVA, 2012).

De acordo com Bueno (2017), o Estado-juiz não deve apenas “dizer o direito” (juris-dição), mas concretizá-lo (juris-satisfação), o que é destacado na aplicação do artigo 4º do Código Processo Civil/2015 (BRASIL, 2015).² Nessa ideia de jurisdição, houve o surgimento da chamada judicialização dos conflitos, a seguir apresentada.

2.3 JUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS

De acordo com Montenegro Filho (2016), lide significa litígio, sendo que o Estado, em determinado momento histórico, afastou a solução de conflitos pelas próprias partes (justiça privada), ao assumir o papel de prestar a jurisdição e não permitir que fosse realizada a justiça pelas próprias mãos.

Destaca-se, ainda, que há regras próprias de atuação do Estado na solução de conflitos de interesses, sendo a jurisdição prestada por representantes do Estado investidos na função de solucionar litígios. Após provocada, a função jurisdicional, determinada na Constituição Federal, não pode ser negada pelo Estado, isto porque “a prestação da função jurisdicional é indeclinável, não representando mera faculdade, mas dever” (MONTENEGRO FILHO, 2016, p. 52).

De acordo com Gonçalves (2016), diversos aspectos são levados em consideração, nos dias atuais, visando à judicialização dos conflitos, como o acesso à justiça, a lentidão dos processos, a distribuição do ônus decorrente da demora da solução dos conflitos e a socialização da justiça, uma vez que muitos conflitos de interesse deixam de ser levados a juízo. Dentre alguns instrumentos que ajudam na nova tendência dos processos e no acesso à justiça e solução dos conflitos de interesse, pode-se citar os Juizados Especiais Cíveis, tutelas de urgência, solução coletiva para recursos repetitivos, busca da uniformização da jurisprudência e da solução igualitária para questões jurídicas idênticas, a ampliação do uso da arbitragem e o incentivo à solução consensual dos conflitos de interesses.

Pondera, ainda, quanto à importância do princípio do acesso à justiça ou da inafastabilidade da jurisdição, o qual decorre do art. 5º, XXXV da Constituição Federal de

² Art. 4º As partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa.

1988 (BRASIL, 1988)³ e vem repetido no art. 3º, caput, do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015)⁴, em que o legislador previu métodos alternativos na solução de conflitos, assegurando o direito à proteção judicial efetiva e uma resposta aos requerimentos a ele dirigidos, não podendo o Judiciário se recusar a examinar e responder os pedidos que lhe foram dirigidos (GONÇALVES, 2016).

“A solução através do Poder Judiciário (*jurisdição estatal*) decorre da atribuição sistemática do Estado, que deve dizer o direito e, principalmente, impor a solução do conflito” (SCAVONE JUNIOR, 2016, p. 9).

Bueno (2017), defende que não cabe somente ao Judiciário e ao exercício da função jurisdicional a resolução de conflitos, uma vez que o acesso à tutela jurisdicional não impede a busca de mecanismos alternativos de solução de conflitos, incorreto “é entender que somente o Judiciário e o exercício da função jurisdicional podem resolver conflitos, como se fosse esta uma competência exclusiva sua” (BUENO, 2017, p. 49).

Por esta razão, destaca o autor ser tão importante o estudo dos meios alternativos (no sentido de não jurisdicionais e não estatais), não afastando ou impedindo o acesso à solução jurisdicional, mas incentivando o acesso à justiça no sentido de se buscar a solução de conflitos por outros métodos (BUENO, 2017), como alude o Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), que traz como regra a audiência de conciliação ou mediação como um dos primeiros atos a serem praticados no procedimento comum (art. 334, caput e §4º, I).⁵

Com este incentivo aos meios alternativos, não se deve pensar que a prestação da tutela jurisdicional pelo Estado-juiz foi deixada em segundo plano, mas sim que é residual, devendo os interessados entrar com o devido processo legal após esgotarem as tentativas de composição consensual.

Bueno (2017, p. 118) enfatiza que o objetivo da jurisdição é de readequá-la e reafirmá-la como um método de solução de conflitos, uma vez que «as novidades relativas aos meios adequados de solução de conflito [...] definitivamente não vieram para substituir o velho (o exercício da função jurisdicional para aquele mesmo fim), mas para atuar ao lado dele, em ampla consonância com as complexidades e as vicissitudes da sociedade atual».

Desta ideia de reafirmação da jurisdição como um meio de solução de conflitos, surgiram os métodos alternativos, que estão cada vez mais sendo invocados pelo ordenamento jurídico pátrio.

3 Art. 5.º [...] XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito; [...].

4 Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

5 Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

§ 4º A audiência não será realizada:

I - se ambas as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual;

2.4 MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Acerca dos métodos alternativos, Bueno (2017) afirma que os meios alternativos de solução de conflitos são aqueles que não envolvem a atuação (típica) do Poder Judiciário, buscando a solução de conflitos pela aplicação de meios diversos que não os com suas tradicionais características, como a coercitividade e imposição do resultado para uma das partes. Destaca o autor que o Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), traz expresso, em seus três primeiros parágrafos do artigo 3º, a importância e incentivo à utilização destes meios alternativos⁶.

Sobre autocomposição, considerada por Didier Jr. (2016) como legítimo meio alternativo de pacificação social, no sentido de que a solução de conflitos de interesse ocorra dentro ou fora do processo jurisdicional e que não seja exclusividade estatal, o autor a descreve como “forma de solução de conflito pelo consentimento espontâneo de um dos contendores em sacrificar o interesse próprio, no todo ou em parte, em favor do interesse alheio” (DIDIER JR, 2016, p. 167).

Ainda destaca o autor Didier Jr. (2016) que, o direito processual civil brasileiro está estruturado para estimular a autocomposição, conforme os parágrafos 2º e 3º do artigo 3º do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015)⁷.

No mesmo sentido, Neves (2017, p. 63) enfatiza que a “autocomposição é uma interessante e cada vez mais popular forma de solução dos conflitos sem a interferência da jurisdição, estando fundada no sacrifício integral ou parcial do interesse das partes envolvidas no conflito, mediante vontade unilateral ou bilateral de tais sujeitos”. Não é o exercício da força que determina a solução do conflito, uma vez que não existe uma decisão impositiva como na jurisdição, mas sim a autonomia da vontade das partes envolvidas na solução do conflito.

Tartuce (2015), destaca a importância do domínio do espectro de possibilidades de abordagens pelo administrador dos conflitos, devendo ter conhecimento das vantagens e desvantagens da adoção de cada método, para, então, considerando elementos como perfil das partes e natureza do conflito, encontrar a resposta mais apropriada ao encaminhamento da controvérsia.

A autora enfatiza que está sendo incluída, em todos os mecanismos de composição de conflitos, a atividade de apaziguar os ânimos das partes, existindo, assim, um fortalecimento do Direito a partir do momento em que é cumprido espontaneamente pelas partes, sem que haja coerção para isso. Esta perspectiva objetiva que os próprios envolvidos se comuniquem eficientemente e por meio do resgate de sua responsabi-

6 § 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

7 §2º. O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§3º. A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

lidade pessoal, e, destarte, consigam compor seus interesses de forma pacífica com a finalidade de obter o cumprimento do Direito (TARTUCE, 2015).

Isto posto, a partir do momento em que for discutida, negociada e admitida pelos conflitantes, a autoridade dos institutos jurídicos será melhor reconhecida. Verifica-se, deste modo, que os meios alternativos não visam enfraquecer ou substituir o Poder Judiciário, mas oferecer métodos mais adequados para resolver os conflitos, facilitando a efetiva prestação jurisdicional (TARTUCE, 2015).

Dentre os métodos alternativos de resolução de conflitos há a conciliação, a mediação e a arbitragem, todas aplicadas no direito brasileiro.

2.5 DIFERENCIAÇÃO DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

Sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, Didier Jr. (2016, p. 273) aborda que “mediação e conciliação são formas de solução de conflito pelas quais um terceiro intervém em um processo negocial, com a função de auxiliar as partes a chegar à autocomposição”.

O autor descreve que não cabe a este terceiro, como na arbitragem, a resolução do problema, mas sim um papel de catalisador da solução negocial do conflito. São exemplos de autocomposição com a participação de um terceiro, as técnicas de solução alternativa de conflitos, contrapondo essas formas à jurisdição estatal. A técnica de conciliação é mais indicada caso não tenha vínculo anterior com os envolvidos, podendo o conciliador sugerir soluções para o litígio, uma vez que tem uma participação mais ativa no processo de negociação (DIDIER JR., 2016). Os parágrafos 2º e 3º do artigo 165 do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), descrevem a diferença entre mediação e conciliação⁸.

Medida (2017) utiliza dois critérios para distinguir as atividades a serem desempenhas pelo conciliador e mediador: vínculo anterior entre as partes e limites e modo de atuação. Em relação ao vínculo entre as partes, o autor defende que a mediação é mais adequada a conflitos relacionados ao direito de família, enquanto a conciliação é mais utilizada a conflitos relacionados a responsabilidade civil por ilícito extracontratual. Já, em relação aos limites e modo de atuação, ao conciliador é permitido sugerir soluções ao conflito, enquanto o mediador deve estabelecer um canal de comunicação entre as partes, facilitando uma negociação e para que resolvam o conflito por si sós, com um acordo favorável a ambas. Percebe-se que a atuação do mediador, por lidar com aspectos emocionais e sentimentais das partes, a fim de resgatar relação anteriormente existente, é mais profunda e tende a ser mais estável que a decorrente da conciliação, uma vez que o conciliador ocupa-se em dar um fim ao litígio, sem se

8 §2º. O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§3º. O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

preocupar, necessariamente, com aspectos que não estão manifestos. “A conciliação, assim, pode ser solução satisfatória para eventos instantâneos, mas a mediação é medida mais adequadas para problemas que emergem de relações duradouras [...]” (MEDINA, 2017, p. 300).

Já a arbitragem pode ser conceituada como “técnica de solução de conflitos mediante a qual os conflitantes buscam em uma terceira pessoa, de sua confiança, a solução amigável e ‘imparcial’ [porque não feita pelas partes diretamente] do litígio” (DIDIER JR., 2013, p. 120).

Sobre o tema, necessário se perfaz compreender a conciliação judicial e sua compreensão como um método alternativo de solução de conflitos.

2.6 CONCILIAÇÃO ENQUANTO MÉTODO ALTERNATIVO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Para Scavone Júnior (2016, p. 273), “a *conciliação* implica na atividade do conciliador, que atua na tentativa de obtenção da solução dos conflitos sugerindo a solução sem que possa, entretanto, impor sua sugestão compulsoriamente, como se permite ao árbitro ou ao juiz togado”. O resultado da mediação e da conciliação, ao atingirem o seu objetivo, que é o consenso entre os contendores, é efetivado por meio da transação.

Diferente da jurisdição arbitral e da jurisdição estatal, na *conciliação*, o conciliador, embora sugira a solução, não pode impor sua sugestão compulsoriamente, como se permite ao árbitro ou ao juiz togado. [...] Em resumo, na conciliação não existe solução sem acordo entre as partes, como ocorre nas soluções judicial e arbitral, nas quais o juiz e o árbitro são dotados de poderes para solucionar o conflito independentemente de acordo entre as partes. [...] A conciliação, a mediação e a transação espelham *autocomposição*, o que se afirma na exata medida em que o mediador e o conciliador se restringem a, respectivamente, orientar as partes e sugerir a solução do conflito, de tal sorte que não podem, como faz o juiz ou o árbitro, impor qualquer decisão (SCAVONE JUNIOR, 2016, p. 9).

Sobre conciliação, Neves (2017, p. 64) enfatiza que “[...] na conciliação há a presença de um terceiro (conciliador) que funcionará como intermediário entre as partes”. De outro modo, o autor afirma que este terceiro (conciliador) não decide o conflito, apenas intermedia a relação entre as partes, levando as mesmas a exercer suas vontades para resolver o conflito de interesses.

Ainda sobre o tema conciliação (melhor utilizado que o termo *autocomposição*, na opinião do autor), o mesmo discorda:

[...] não vejo a priorização da mediação e, em especial, da conciliação como a panaceia a todos os problemas no campo dos conflitos de interesses. Admito a relevância indiscutível dessas formas de solução de conflitos.

tos em determinadas espécies de crises jurídicas, em particular no direito de família e de vizinhança. Admito também que a pacificação social (fim da lide sociológica) pode ser mais facilmente obtida por uma solução do conflito derivada da vontade das partes do que pela imposição de uma decisão judicial (ou arbitral). Considero até que, quanto mais conflitos forem resolvidos fora da jurisdição, haverá menos processos e por consequência o Poder Judiciário poderá funcionar de maneira mais célere e adequada às aspirações do acesso à ordem jurídica justa. O que me causa extremo desconforto é notar que a valorização da conciliação [...] levamos a ver com naturalidade o famoso ditado de que vale mais um acordo ruim do que um processo bom. Ao se concretizar tal estado das coisas, estaremos definitivamente renunciando ao respeito do direito material e decretando a falência do Poder Judiciário. (NEVES, 2017, p. 62).

Ao se referir sobre conciliação, não se pode esquecer da existência da Resolução n. 125 de 2010, idealizada pelo Conselho Nacional de Justiça.

2.7 RESOLUÇÃO N. 125/2010 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

O mais importante instrumento normativo sobre conciliação e mediação, até a edição da Lei n. 13.105/2015 - Código de Processo Civil/2015 (BRASIL, 2015), era a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010), que instituiu a Política Pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses, definiu o papel do Conselho Nacional de Justiça como organizador desta política, impôs a criação, pelos tribunais, dos centros de solução de conflitos e cidadania, regulamentou a atuação do mediador e conciliador, incumbiu aos tribunais a criação de banco de estatísticas destes centros e definiu requisitos mínimos para os cursos de mediadores e conciliadores.

A partir da Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010)⁹, que institui pressupostos e requisitos para a utilização adequada de meios consensuais de conflitos, bem como diretrizes para nortear a participação do Poder Judiciário, formou-se um modelo de atuação em que a resolução dos conflitos não tem necessidade de passar pelo órgão jurisdicional, servindo como mediador e levando a um incentivo da autonomia das partes com responsabilidade pessoal sobre a geração do conflito e sua solução.

Medina (2017) cita que o Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015) incorporou a concepção de acesso à justiça ou à ordem jurídica justa, a qual foi oficialmente inaugurada no Poder Judiciário brasileiro pelo Conselho Nacional de Justiça com a Resolução n. 125/2010 (CNJ, 2010)¹⁰. Desta forma, além dos processos judiciais tra-

9 Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

10 CONSIDERANDO que, por isso, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação;

dicionais, o Poder Judiciário passou a apostar em mecanismos denominados de meios consensuais de solução de conflitos, buscando apontar técnicas que permitam a auto-composição, como a conciliação e mediação.

2.8 CONCILIAÇÃO NO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL

Aparece em destaque, já no início do Código de Processo Civil de 2015 - Lei n. 13.105/2015 (BRASIL, 2105), em seu art. 3º, o fomento à conciliação, nos seguintes termos: “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”.

O incentivo à realização de conciliação aparece mais adiante, no *caput* do art. 165 do mesmo diploma legal¹¹, o qual afirma que estes centros criados pelos Tribunais serão responsáveis não só por realizar sessões e audiências de conciliação e mediação, mas desenvolver programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

Percebe-se, assim, que a audiência de conciliação, deixada de lado no Código de Processo Civil de 1973, ganhou importância com a vigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), que prevê como etapa quase obrigatória do processo, verificada na leitura do artigo 334 desta lei, a qual trouxe um estímulo para que as partes alcancem a resolução do conflito por meios autocompositivos¹².

11 Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

12 Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

§1º. O conciliador ou mediador, onde houver, atuará necessariamente na audiência de conciliação ou de mediação, observando o disposto neste Código, bem como as disposições da lei de organização judiciária.

§2º. Poderá haver mais de uma sessão destinada à conciliação e à mediação, não podendo exceder a 2 (dois) meses da data de realização da primeira sessão, desde que necessárias à composição das partes.

§3º. A intimação do autor para a audiência será feita na pessoa de seu advogado.

§4º. A audiência não será realizada: I - se ambas as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual; II - quando não se admitir a autocomposição.

§5º. O autor deverá indicar, na petição inicial, seu desinteresse na autocomposição, e o réu deverá fazê-lo, por petição, apresentada com 10 (dez) dias de antecedência, contados da data da audiência.

§6º. Havendo litisconsórcio, o desinteresse na realização da audiência deve ser manifestado por todos os litisconsortes.

§7º. A audiência de conciliação ou de mediação pode realizar-se por meio eletrônico, nos termos da lei.

§8º. O não comparecimento injustificado do autor ou do réu à audiência de conciliação é considerado ato atentatório à dignidade da justiça e será sancionado com multa de até dois por cento da vantagem econômica pretendida ou do valor da causa, revertida em favor da União ou do Estado.

§9º. As partes devem estar acompanhadas por seus advogados ou defensores públicos.

Bueno (2017) enfatiza que o sucesso deste novo padrão procedimental depende de aceitação desta regra e das condições físicas e humanas das audiências realizadas, devendo, na medida do possível, serem adequadas, conforme acompanhamento do Conselho Nacional de Justiça.

Já Montenegro Filho (2016), salienta que a conciliação e mediação, que são consideradas uma etapa quase obrigatória no Novo Código de Processo Civil (só não sendo realizadas quando ambas as partes manifestarem desinteresse na autocomposição), técnicas utilizadas no início do processo judicial, acabam por contribuir para a solução dos conflitos de interesse em espaço de tempo menor.

O art. 166, § 1º e 2º do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015)¹³, estabelece os princípios aplicáveis tanto aos conciliadores quanto aos mediadores, que são: independência, imparcialidade, autonomia da vontade, confidencialidade, oralidade, informalidade e decisão informada.

A Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010), em seu art. 1º do anexo III¹⁴, que instituiu o Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores, refere-se a alguns dos princípios citados no Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), bem como acrescenta outros.

§10. A parte poderá constituir representante, por meio de procuração específica, com poderes para negociar e transigir.

§11. A autocomposição obtida será reduzida a termo e homologada por sentença.

§12. A pauta das audiências de conciliação ou de mediação será organizada de modo a respeitar o intervalo mínimo de 20 (vinte) minutos entre o início de uma e o início da seguinte.

13 Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

14 Dos princípios e garantias da conciliação e mediação judiciais Art. 1º São princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores judiciais: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação. I - Confidencialidade - dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese; II - Decisão informada - dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido; III - Competência - dever de possuir qualificação que o habilite à atuação judicial, com capacitação na forma desta Resolução, observada a reciclagem periódica obrigatória para formação continuada; IV - Imparcialidade - dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente; V - Independência e autonomia - dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável; VI - Respeito à ordem pública e às leis vigentes - dever de velar para que eventual acordo entre os envolvidos não viole a ordem pública, nem contrarie as leis vigentes; VII - Empoderamento - dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição; VIII - Validação - dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito.

2.9 ATUAÇÃO DO CONCILIADOR

Sobre a responsabilidade pela realização de sessões ou audiências de conciliação e mediação, Medina (2017) discorre que, quando não houver centros judiciários de solução consensual de conflitos (que seriam os responsáveis pela realização destas audiências), deverá ser formada uma lista de conciliadores e mediadores, de acordo com o art. 167, § 2º do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015)¹⁵.

O autor também evidencia que o conciliador e mediador, considerados auxiliares da justiça, contribuem para que o juiz cumpra o que lhe é incumbido, conforme prevê o art. 139, V do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015)¹⁶.

Em relação ao papel do mediador e conciliador, o autor continua afirmando que, caso existam estas figuras no local, a sessão será por eles conduzidas, de acordo com o art. 334, § 1º do Código de Processo Civil (BRASIL 2015)¹⁷, sem a participação pessoal do juiz, podendo o conciliador sugerir solução para o litígio.

Montenegro Filho (2016) salienta que não é necessário ser bacharel em Direito para atuar como mediador ou conciliador judicial, o importante é que a formação profissional destes coincida com o objeto do litígio, podendo atuar outros profissionais, como por exemplo, médicos, engenheiros, arquitetos, administradores etc., mas dispondo que o conciliador atuará, preferencialmente, nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes e o mediador, nos casos em que houver vínculo anterior.

3 METODOLOGIA

A pesquisa objeto de análise foi realizada na Comarca de São Carlos do Estado de Santa Catarina, Entrância Inicial e Vara Única, localizada no extremo Oeste, abrangida pelos municípios de Águas de Chapecó, Cunhataí e São Carlos. A Comarca possui aproximadamente 4.477 (quatro mil quatrocentos e setenta e sete) processos em tramitação (SAJ, 2018) e apresenta uma estrutura formada por dezessete servidores e seis estagiários (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2018).

Foram analisados 249 (duzentos e quarenta e nove) termos de audiências dos processos cíveis cujas audiências conciliatórias (preliminares) ocorreram de março de 2016 a março de 2018 - período de dois anos após o início da vigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015).

A pesquisa realizada foi a descritiva, que, de acordo com Cervo e Bervian (1983, p.

15 § 2º Efetivado o registro, que poderá ser precedido de concurso público, o tribunal remeterá ao diretor do foro da comarca, seção ou subseção judiciária onde atuará o conciliador ou o mediador os dados necessários para que seu nome passe a constar da respectiva lista, a ser observada na distribuição alternada e aleatória, respeitado o princípio da igualdade dentro da mesma área de atuação profissional.

16 V - promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais;

17 § 1º O conciliador ou mediador, onde houver, atuará necessariamente na audiência de conciliação ou de mediação, observando o disposto neste Código, bem como as disposições da lei de organização judiciária.

55), «[...] é aquela que se limita a observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los», verificando-se, assim, as características e as relações entre variáveis das audiências conciliatórias realizadas na comarca de São Carlos (SC).

Já a metodologia utilizada na realização da pesquisa deu-se por meio de um estudo de caso empírico-teórico e análise de conteúdo, estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico, com relevante potencial de abrangência, permitindo amplo e detalhado conhecimento do caso, fato ou fenômeno estudado, por meio do processo de análise e interpretação, enriquecido com dados numéricos obtidos a partir de pesquisa documental, com análise qualitativa dos dados das audiências conciliatórias realizadas, identificando-se a natureza das informações colhidas e interpretando-as de acordo com conceitos doutrinários da pesquisa bibliográfica realizada e das hipóteses estabelecidas.

Busca-se, desta forma, realizar uma verificação do fenômeno jurídico, não somente nas normas e conceitos doutrinários, mas, especialmente, por meio de sua aplicação prática.

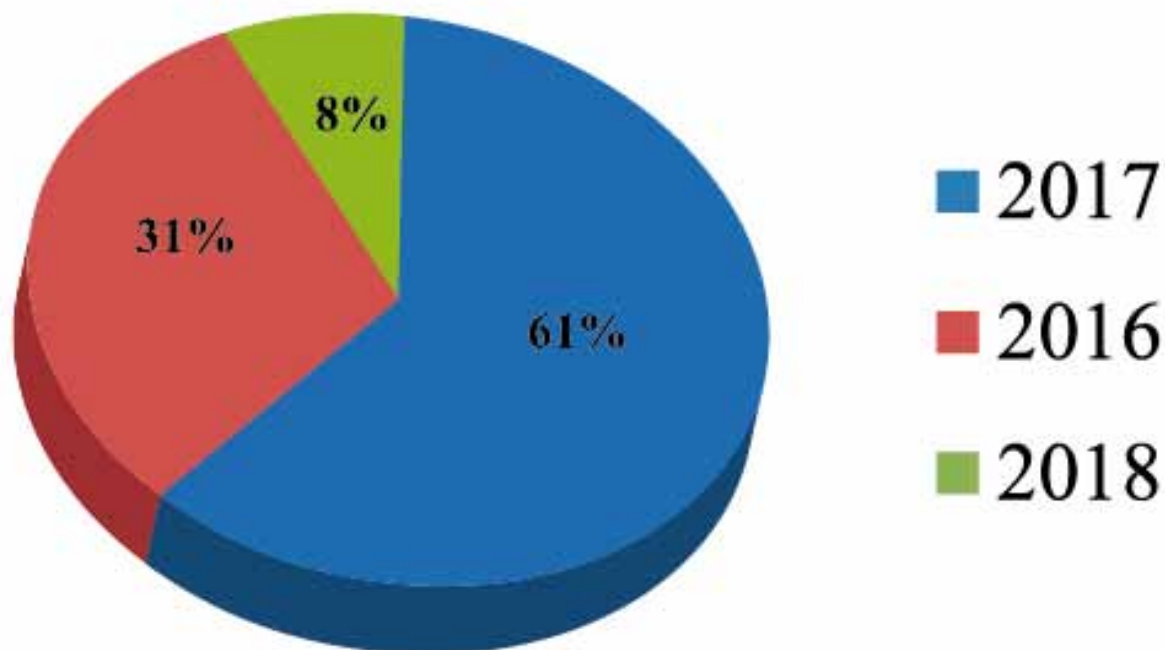
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Na Comarca de São Carlos (SC) realizaram-se 249 (duzentas e quarenta e nove) audiências conciliatórias/preliminares no intervalo de março de 2016 a março de 2018 - período de dois anos após o início da vigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), das quais foram analisados os termos de audiências.

Visando atingir o objetivo proposto de contrapor o fenômeno jurídico em sua forma idealística pensada pelo legislador e pela doutrina e como ocorre na sua realidade prática, buscou-se, por meio de análise dos termos de audiências realizadas, registrar os seguintes dados: partes litigantes, caracterização das pessoas jurídicas, natureza do conflito, acompanhamento de procuradores e presença das partes em audiência, acordos realizados e motivos da não ocorrência das audiências.

Desta análise das audiências conciliatórias/preliminares realizadas no período de março de 2016 até março de 2018, conforme demonstra a Figura 1, verifica-se que a maior parte delas ocorreram no ano de 2017 (61%), em que pese ressaltar que foram analisados dez meses em 2016, doze meses em 2017 e apenas três meses em 2018.

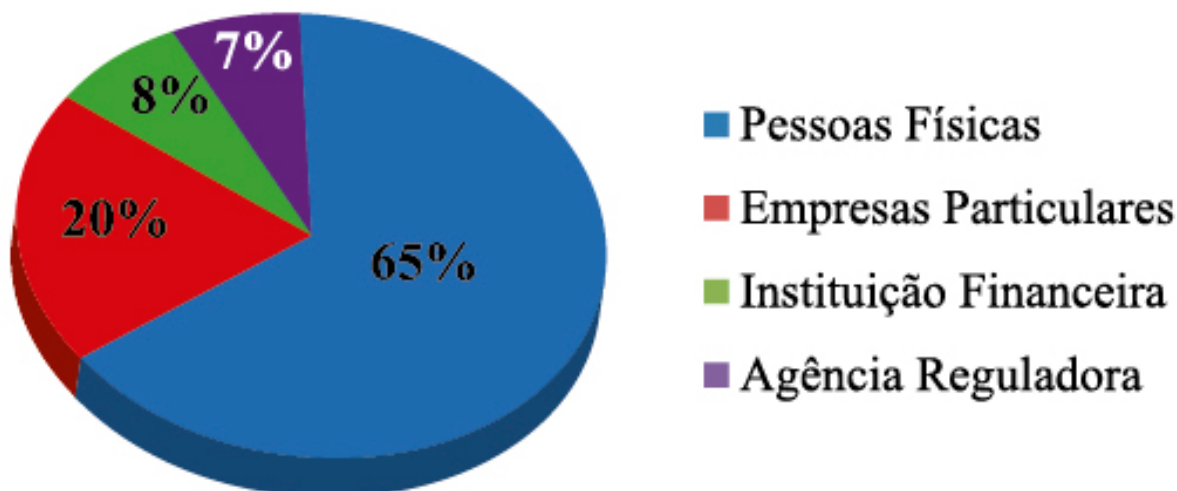
Figura 1: Quantidade de audiências conciliatórias por período



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Em relação às partes litigantes, conforme Figura 2, de acordo com o levantamento realizado, percebe-se que a maioria das demandas que foram objeto de audiências conciliatórias na Comarca de São Carlos (SC), tinham como litigantes pessoas físicas (65%), seguidas de empresas particulares (20%), instituições financeiras (8%) e, por fim, as agências reguladoras (7%).

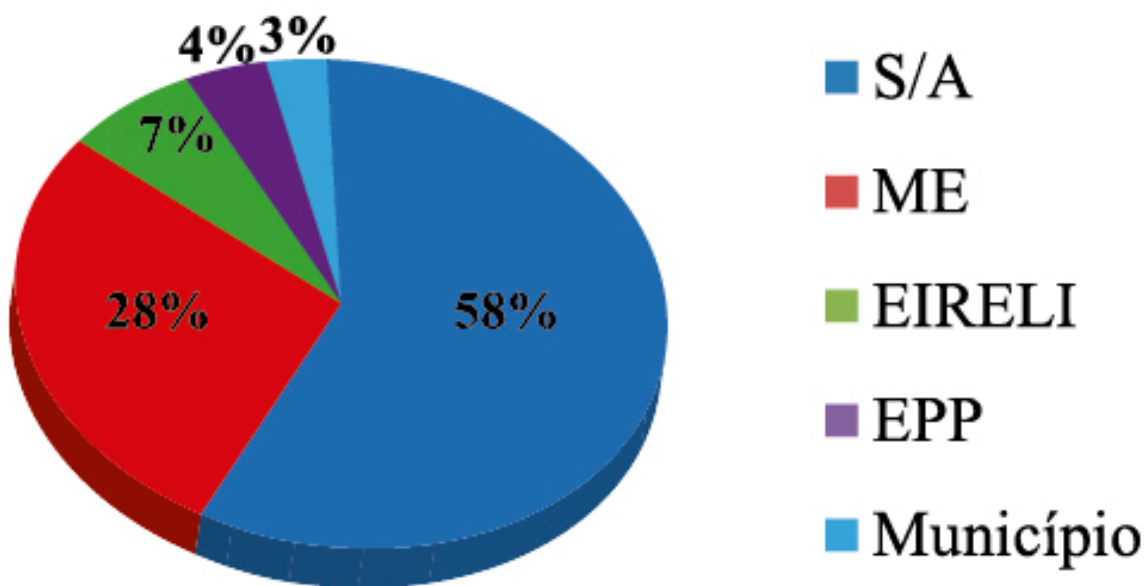
Figura 2: Caracterização dos litigantes



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Analisando a participação das pessoas jurídicas nas audiências, demonstrado na Figura 3, evidenciou-se que destas, mais da metade, informado pela porcentagem de 58%, eram Sociedades Anônimas, seguidas das Microempresas (28%). A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, por sua vez, teve participação na porcentagem de 7%, enquanto a participação das Empresas de Pequeno Porte foi de 4%. O município foi o que contou com menor participação nas mencionadas audiências, não ultrapassando 3% do total.

Figura 3: Caracterização da pessoa jurídica envolvida



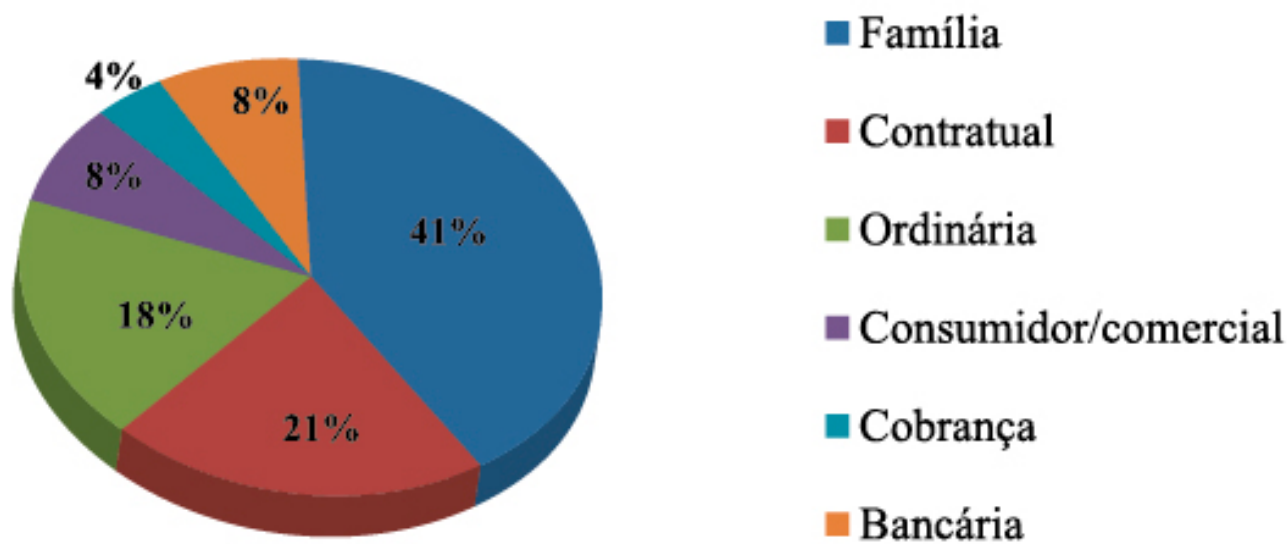
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Ao finalizar o levantamento de dados referente às audiências conciliatórias, depreendeu-se que a maioria dos processos em que há designação de audiências litigam pessoas físicas, sendo que a participação das pessoas jurídicas é relativamente baixa, principalmente a dos municípios, uma vez que os órgãos públicos, em sua maioria, encontram variadas restrições em suas legislações e normas para a composição amigável do conflito.

A participação das empresas, que são consideradas grandes litigantes, também merece destaque, com tipos específicos de fornecedores de produtos e serviços, uma vez que apresentam grande volume das demandas judiciais, demonstrando questões contratuais, de cobrança, comerciais e bancárias.

Já, em relação à natureza dos conflitos postos em apreciação nas audiências conciliatórias (Figura 4), tem-se que a maioria das demandas comportam conflitos familiares (41%), seguidos de lides contratuais (21%) e de natureza ordinária (18%). As demandas que envolvem natureza consumerista e comercial, bem como a de natureza bancária, possuem representação de 8% cada, enquanto as ações de cobrança ficam com 4% do total.

Figura 4: Natureza dos conflitos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

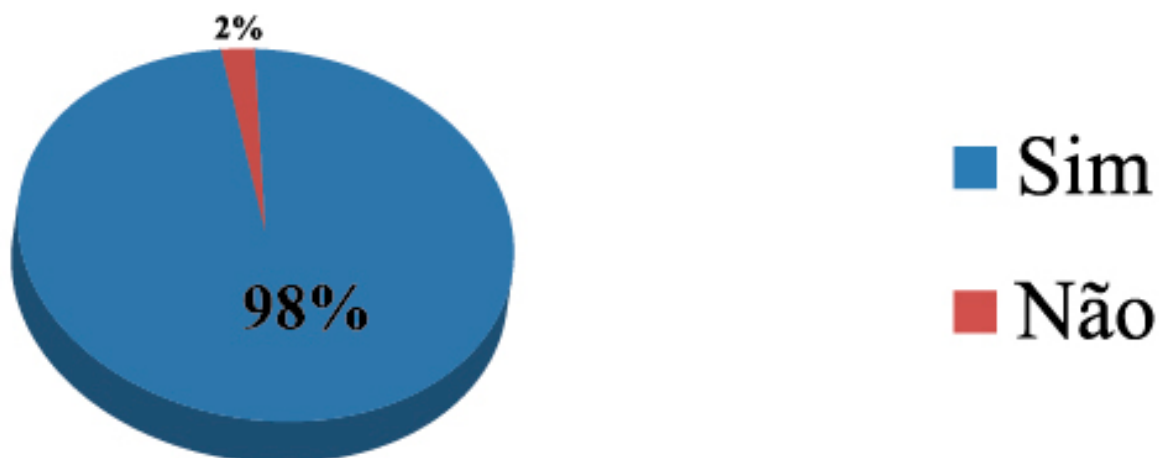
Nas relações contratuais, consumeristas, comerciais e bancárias, percebe-se que, de um lado há um fornecedor de bens e serviços que visam potencializar seus lucros, e do outro lado está o consumidor, que deseja bens e serviços, muitas vezes indispensáveis, cada vez melhores, mas com o mínimo de recursos financeiros que possa disponibilizar.

Ademais, sobre a natureza do conflito, os temas relacionados aos Direitos de Família foram os mais evidenciados, assim como aqueles decorrentes de Contratos, sendo que, em relação aos conflitos Comerciais, estes, por sua vez, raramente apresentaram-se como objeto das audiências conciliatórias. Devido a grande diversidade de natureza de demandas nas audiências conciliatórias, é difícil imaginar um modelo de solução adequada de conflitos, sem considerar as peculiaridades de cada tipo específico de demanda processual.

É importante ponderar que o bem-estar da sociedade não está ligado somente aos reflexos das relações individuais ou do indivíduo para com o Estado, mas também das relações com outros atores, como empresas que prestam serviços imprescindíveis à sociedade, sendo que estas empresas acabam por proteger seus próprios interesses, principalmente o de atingir grandes faturamentos e lucros, deixando de lado os interesses sociais.

Em relação aos autores das demandas, a maioria dos processos possui procurador constituído (Figura 5), representando o equivalente a 98% das demandas, sendo que apenas 2% dos processos analisados não dispõem de procurador constituído nos autos.

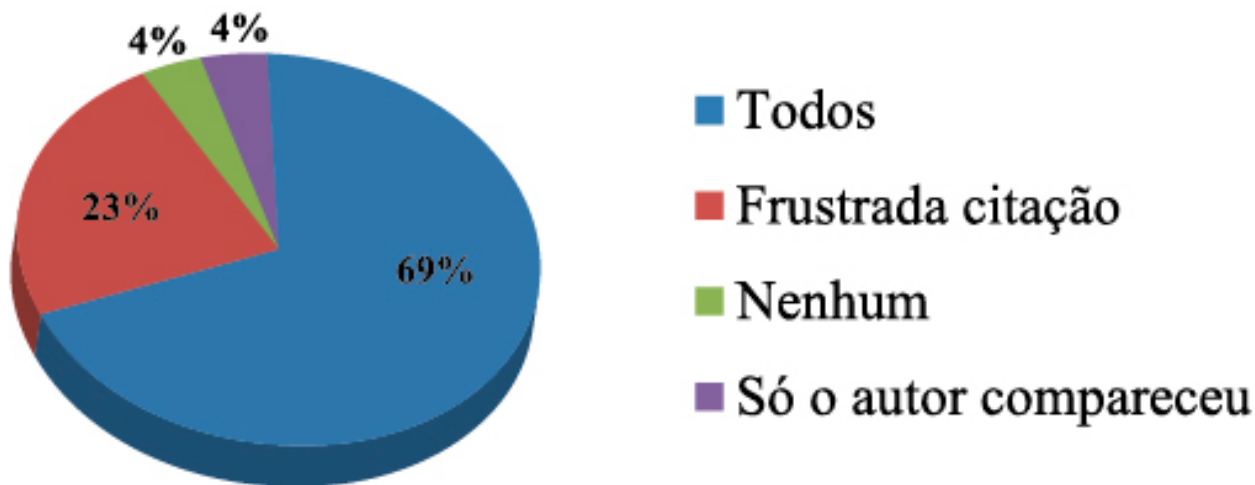
Figura 5: Processos que possuíam procurador constituído nos autos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Quanto à presença das partes nas audiências conciliatórias, a Figura 6 mostra que 69% das audiências realizadas tiveram a participação de todas as partes envolvidas, 23% não foram realizadas, uma vez que não houve comparecimento pela citação ser frustrada, 4% das audiências conciliatórias não tiveram participação de nenhuma das partes e, em 4% das audiências realizadas no período analisado, somente o autor esteve presente.

Figura 6: Presença das partes na audiência de conciliação.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Merece destaque o número de audiências que não foram realizadas em razão da ausência de uma ou das duas partes (31%), visto que todo um aparato judicial, muitas vezes sobrecarregado, é movido para a realização das mesmas. Uma grande estrutura é envolvida com a preparação dos processos visando à realização dos atos, sendo que os servidores despendem do seu tempo elaborando ofícios, mandados de intimações e citações, notificações, certidões, conferências, registros, bem como o próprio tempo utilizado para a realização de um ato frustrado, muitas vezes, com poucas datas disponíveis, poderia ser melhor aproveitado para outras demandas.

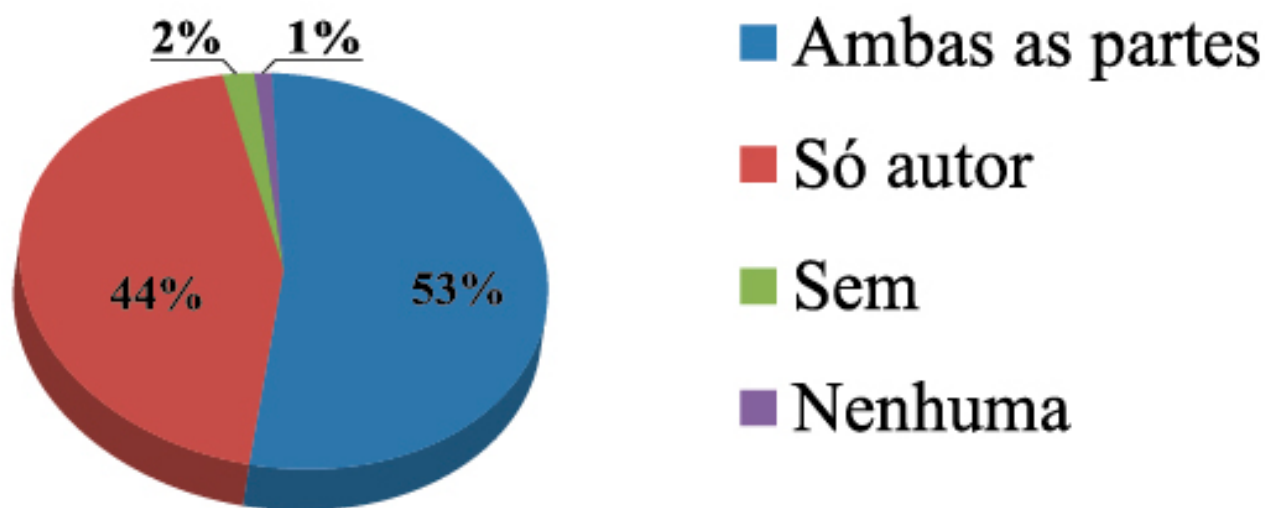
A presença das partes nas audiências conciliatórias é um ponto importante a ser observado. Em que pese haver maior presença nos atos designados, os números apresentados demonstraram que ainda há certa resistência dos litigantes na composição amigável da demanda, preferindo o longo e exaustivo trâmite judicial tradicional. Isso se comprova pela demonstração de existência de pedidos de cancelamento das audiências.

Mesmo a parte autora manifestando o desejo da não realização da audiência conciliatória, pelo próprio desconhecimento da parte contrária envolvida, ou pelo fato da citação ocorrer próxima da data do ato designado, em que não há tempo de realizar pedido ao juiz informando o desinteresse do ato por ambas as partes, estas audiências acabam sendo frustradas. Esta opção pela não participação do processo de consenso pode se dar por muitos motivos, por uma simples deterioração da relação anterior existente, por perda de confiança em certos atores sociais, ou, ainda, por descrédito no método de conciliação.

Embora o número de audiências não realizadas não seja muito expressivo, esta realidade pode indicar a necessidade de que seja verificada a voluntariedade do comparecimento das partes ao ato como um dos elementos determinantes a fim de não frustrar o objeto.

No tocante a presença dos procuradores nas audiências de conciliação, observa-se, por intermédio da Figura 7, que na maioria das audiências realizadas (53%), ambas as partes estavam acompanhadas de procuradores. Ademais, em 44% das audiências, somente o autor possuía procurador para o ato designado. Apenas 2% das audiências não teve participação do procurador pelo motivo de não haver nenhum constituído nos autos e, por fim, em 1% dos atos designados nenhuma das partes havia procurador para acompanhamento da audiência.

Figura 7: Presença dos procuradores na audiência de conciliação



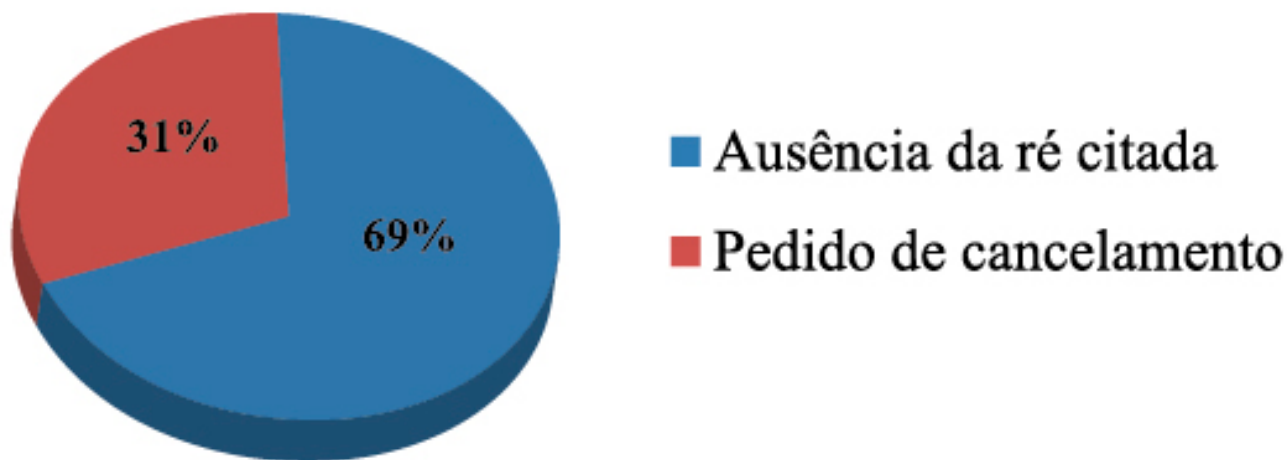
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

É perceptível que a parte requerida constantemente comparece ao ato conciliatório desacompanhada de procurador. Apesar de não ser obrigatório, é importante a presença de advogado para ambas as partes, uma vez que a parte desacompanhada geralmente ficará em desvantagem jurídica.

Importante consignar que, apesar de designadas as audiências, nem todas foram concluídas, sendo que das audiências designadas, 95% dos atos foram realizados e 5% não.

Em relação aos motivos que ensejaram a não realização das audiências (Figura 8), 69% decorrem da ausência da parte ré, embora citada, e 31% das audiências não se realizaram face ao pedido de cancelamento pelas partes em relação ao ato designado.

Figura 8: Motivos de não ocorrência da audiência de conciliação



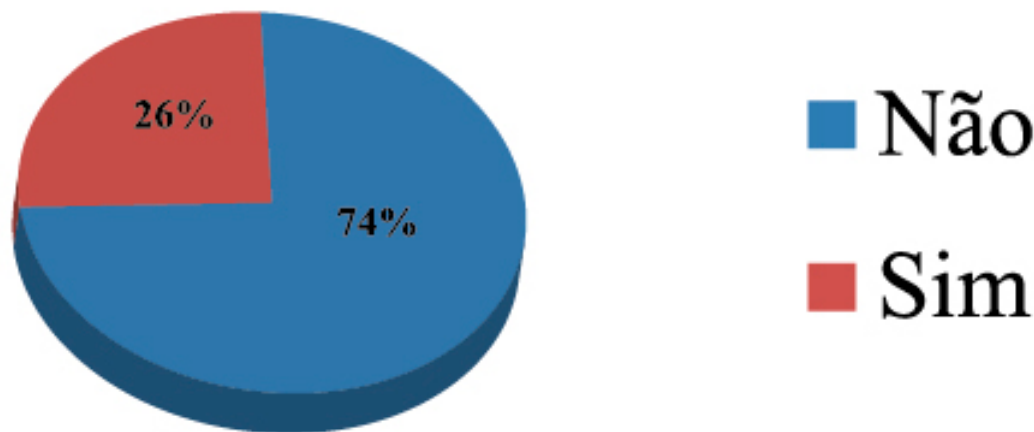
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

A grande maioria dos magistrados segue à risca o que determina o Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), que é o designar audiência conciliatória sem consultar as partes envolvidas, bem como realizar a audiência, mesmo que uma das partes manifeste seu desinteresse, sendo que o ato somente não seria realizado se ambas as partes manifestassem esta vontade. Esta pontualidade também é observada na Comarca objeto de estudo, onde as audiências só não são realizadas caso as duas partes manifestem o desinteresse pelo ato.

Vale destacar que, na redação original do Código de Processo Civil, estava previsto a não realização da audiência de conciliação se uma das partes manifestasse o desinteresse, porém, a redação final estabeleceu que só não seria realizada se ambas as partes assim desejassem.

Das audiências designadas, apura-se que, na maioria, não houve acordo entabulado entre as partes, representando 74% dos atos, sendo que meramente 26% das audiências de conciliação obtiveram acordo entre os litigantes (Figura 9).

Figura 9: Número de acordos realizados



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

No tocante aos acordos realizados por natureza da ação, em relação às demandas de natureza <Família>, das 101 (cento e uma) audiências conciliatórias, 52 (cinquenta e duas) obtiveram acordo, podendo ser considerado um número bastante significativo, representando 51% de êxitos em demandas desta natureza.

Em contrapartida, referente à natureza <Contratual>, de 51 (cinquenta e uma) audiências conciliatórias, apenas 3 (três) audiências obtiveram acordo, o que equivale a tão somente 6% de acordos realizados do total de audiências conciliatórias designadas.

Também nas ações de natureza 'Ordinária', de 44 (quarenta e quatro) audiências conciliatórias na Comarca, em somente 3 (três) a conciliação foi exitosa, o que equivale a apenas 7% de acordos realizados do total de audiências.

Já no que se refere à natureza de 'Consumidor/Comercial', das 20 (vinte) audiências

conciliatórias desta natureza, a composição restou exitosa em 4 (quatro), verificando-se um número considerável de acordos realizados do total de audiências, equivalente a 20%.

Referente às ações de natureza <Cobrança>, de 11 (onze) audiências designadas, houve 2 (dois) acordos, representando 18% de acordos realizados nas audiências em relação a mencionada natureza.

Nas ações de natureza <Bancária>, de 20 (vinte) audiências conciliatórias, 2 (duas) obtiveram acordo, representando 10% do total de audiências em relação a este tipo de demanda.

Na análise do estudo de caso apresentado, percebe-se que a maioria dos conflitos familiares, de relações comerciais simples e cotidianas são resolvidos mais facilmente, em comum acordo entre as partes, com base em diálogo e ajustes pessoais. Entretanto, as relações com grandes empresas, instituições financeiras e públicas, com demasiada disparidade de poder, acabam por dificultar a busca por um entendimento.

Os grandes litigantes, representados por profissionais contratados exclusivamente para participar do ato das audiências, geralmente sem conhecimento em relação ao conflito, não acrescentam qualquer informação ou esclarecimento, prejudicando a busca de consenso. Cabe destacar que os desgastes destas relações acabam por gerar um ambiente hostil e com falta de confiança, contribuindo para uma descrença no método conciliatório.

Por fim, cabe ressaltar que, apesar do conjunto significativo de demandas e dos poucos servidores e colaboradores existentes, para o alcance dos requisitos da auto-composição realizadas nas audiências conciliatórias, toda a estrutura funcional deve estar engajada para que, por meio das práticas adotadas tanto pelo Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015) como pela Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010), os resultados sejam os mais satisfatórios para as partes.

5 CONCLUSÃO

A autocomposição é um dos instrumentos mais utilizados para a resolução de conflitos, consolidando-se como uma alternativa eficaz, rápida e satisfatória para solucionar diversas lides.

Os métodos autocompositivos da solução de conflitos trazem um avanço para a sociedade, uma vez que deixam de lado a importância do ganha-perde e focam na busca de soluções colaborativas, trabalhando as diferenças, propiciando ganhos mútuos e contribuindo na melhora das relações sociais, tal como sugere a prática conciliatória.

O objetivo da conciliação é pacificar as partes com a justiça, permitindo que o justo seja estabelecido consensualmente pelos envolvidos, visando mudar a mentalidade das partes e operadores de Direito, realizando a superação da cultura da sentença e transformando-a na cultura da pacificação. Sobre o assunto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010) aponta que a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças.

Verifica-se, assim, uma nova concepção de acesso à Justiça, levando o Judiciário a estruturar-se para, não somente oferecer a pacificação por meio da sentença, mas promover os meios adequados para a construção de um consenso e solução dos conflitos, incrementando-se, destarte, uma Justiça colaborativa.

Fica claro que a autocomposição, por intermédio da conciliação, é um tema de absoluta relevância social e de extrema importância para a área da ciência jurídica e social, uma vez que é visível a preocupação do poder estatal em encontrar meios mais céleres, ágeis e efetivos de resolução de conflitos.

Pelos pressupostos apresentados acerca do instituto da conciliação e, por sua destacada importância como meio alternativo na solução dos conflitos, com a vigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), a audiência de conciliação tornou-se obrigatória, sendo que a presente pesquisa aferiu a possibilidade desta ser usada como um mecanismo para solucionar as lides sociais, uma vez que esta perspectiva favorece o senso de colaboração, pois as pessoas aprendem a lidar com o conflito, buscando a adequada solução, a autocomposição.

Ao concluir o presente estudo, foi possível evidenciar que os métodos alternativos de resolução de conflitos são essenciais, diante do acúmulo de processos em trâmite no Poder Judiciário atualmente. Ademais, é perceptível o incentivo estatal, através de criações de legislações referentes ao tema, que buscam fomentar o uso, principalmente, da conciliação judicial em busca dos postulados de celeridade e simplicidade.

Em alguns procedimentos, os atores são bem definidos, na sua maioria grandes empresas, merecendo destaque uma forma de gestão adequada destes conflitos. Estes processos, envolvendo mesmos atores e demandas, indicam uma necessidade de verificação de forma de agir do Estado, em que se poderia atuar no sentido de realizar ações coletivas, visando solução de conflitos em massa, incentivando novas posturas das partes litigantes, como repelir condutas inadequadas e prevenir novos conflitos.

Se fosse possível identificar quais os litigantes habituais e as demandas que contribuem para a demora dos julgamentos dos processos judiciais, poderiam ser desenvolvidas políticas públicas, com grande dimensão social, voltadas para enfrentar estes problemas, visando modificar o modo de agir destas grandes empresas, como exigir que tenham canais de solução de problemas para estas relações, não levando, então, os conflitos até o judiciário.

No que concerne às demandas individuais repetitivas, também se deve buscar uma racionalização e uniformização de decisões, analisando-se analogamente questões jurídicas comuns e produzindo soluções em bloco, visando precedentes jurisprudenciais que consigam solucionar uniformemente alguns tipos de ações, sendo que as decisões terão eficácia prospectiva e vinculante para as demais da mesma natureza, inclusive as futuras, tornando previsível a resposta que o Estado dará ao conflito.

Os artigos 976 e seguintes no Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), destacam o incidente de resolução de demandas repetitivas, em que questões jurídicas comuns podem ser analisadas de forma individual, buscando-se decisões vinculantes para as demandas da mesma espécie. Deve-se levar em consideração o reflexo que a solução pode gerar não somente para as partes, mas para a sociedade e também ao sistema

judicial. Assim, a finalidade da jurisdição não seria somente a resolução do conflito entre as partes, mas estaria caminhando rumo a uma busca preventiva de conflitos.

Como o novo sistema adota esta 'quase obrigatoriedade' no método de conciliação, muito importante seria difundir campanhas de esclarecimentos da importância e dos benefícios que este tipo de ato trará à sociedade, visando o não desperdício de recursos financeiros e com pessoal do sistema judiciário, com uma melhor obtenção de resolução dos conflitos.

Uma triagem poderia ser realizada a fim de identificar os casos, tipos de demandas e naturezas dos conflitos em que as partes se mostrem mais propensas a acordarem e a utilizarem o método consensual. Ao invés de procedimentos obrigatórios, como é o caso da exigência do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015), em que as audiências são designadas sem a manifestação da vontade pelas partes, mais prudente seria a realização do ato caso as partes indicassem o desejo de sua realização.

Na Comarca objeto do estudo, ficaram evidentes os tipos de demandas que mais possuem probabilidade de realizar acordos. Assim, seria de grande valia o direcionamento de realização das audiências para estes tipos de conflitos. Já, litigantes como municípios e grandes empresas, destacando-se as agências controladoras e instituições financeiras, o mais prudente seria observar o pedido do autor na inicial e, caso manifeste a vontade de não realizar a audiência, utilizar estes recursos disponíveis visando à busca de soluções para outras demandas.

Após todos os dados coletados, visando analisar como as audiências conciliatórias realizadas na Comarca de São Carlos (SC), após a vigência do Novo Código de Processo Civil, contribuem para promover a autocomposição, chegou-se à conclusão de que, não obstante o Código de Processo Civil trazer um maior incentivo à composição e entabulação de acordos para resolução das lides, é baixo o número de acordos efetivados nas audiências conciliatórias designadas na Comarca, o que demonstra uma necessidade de maiores incentivos para a realização de autocomposição, que se caracterizam como redutores da demanda judicial, auxiliando na celeridade, simplicidade e pacificação das demandas.

Verificou-se ainda que, apesar de haver uma busca da utilização da conciliação na resolução dos conflitos, nem sempre ela se torna a melhor opção, sendo que, no estudo de caso apresentado, o número de acordos realizados é ínfimo em relação ao total de audiências submetidas à tentativa conciliatória, o que demonstra uma necessidade de triagem dos tipos de demandas mais propensas a acordos, com aperfeiçoamento dos procedimentos, bem como um maior incentivo para a utilização dos métodos alternativos na resolução de conflitos.

Cabe salientar, ainda, que a função do Judiciário não é pacificar conflitos existentes entre particulares, nem se preocupar com a minoria ou com determinados segmentos, mas sim, ouvir os pleitos e exercer o diálogo processual, manifestando-se com independência e imparcialidade. Fundamental seria estar preparado para atuar e desempenhar sua função jurisdicional, que é concretizar estes direitos e objetivos constitucionais.

Apesar dos indivíduos terem cada vez mais consciência dos seus direitos e busca-

rem a sua concretização a partir de demandas judiciais, muito importante seria trabalhar para que as pessoas desenvolvam senso de responsabilidade e participação para uma construção de solução de seus próprios conflitos, buscando capacidade não só para resolvê-los, mas para preveni-los. Fica evidente que a solução judicial, por meio de sentença, não deve ser a única alternativa das partes.

Importante considerar que a autocomposição não deve ser considerada como forma de aceleração dos processos ou diminuição do número destes, mas sim uma forma adequada de tratamento dos conflitos, incentivando a participação das partes na elaboração de norma jurídica para a resolução de seus conflitos de interesses.

Não é somente a conquista de um acordo e término do conflito que deve ser considerado na solução de um litígio, mas, igualmente, uma constante busca por soluções inovadoras, devendo assim, o Poder Judiciário, agir como agente transformador de condutas, a fim de evitar que origens motivadoras de conflitos continuem a se desenvolver como práticas habituais.

Revela-se, deste modo, que o modelo de conciliação previsto no Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2105) mostra-se inadequado para a busca de soluções consensuais, evidenciando-se que não se deve buscar uma simples adequação desta prática, mas sim uma perspectiva mais abrangente, no sentido de utilizar-se da função da atividade jurisdicional com o propósito de elaborar soluções com prevenção de novos conflitos, favorecendo a reflexão de valores e mudança de postura, beneficiando, assim, toda a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Wanderley Horn Hülse, nosso orientador, pelo suporte, apoio, confiança neste artigo e ensinamentos de vida.

Aos novos e sempre amigos, pelas amizades conquistadas.

Aos nossos amores pela compreensão da ausência.

A todos os envolvidos, nossa gratidão.

Além disso, agradecemos uma a outra pela excelente parceria realizada e que possamos ter outras oportunidades incríveis, tal como esta.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Código de Processo Civil. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 8 out. 2017.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16 out. 2017.
- BUENO, Cassio Scarpinella. Manual do direito processual civil. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010. **Diário da Justiça/Conselho Nacional de Justiça**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 01 dez. 2012. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/Resolucao_n_125-GP.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.
- _____. - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014. **Diário da Justiça/Conselho Nacional de Justiça**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 3. jul. 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_01072014_17082018135728.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- DIDIER JR, Fredie. Curso de direito processual civil:introdução ao direito processual civil, partegeral e processo de conhecimento. 18 ed. Salvador: JusPodivm, 2016.
- DINAMARCO. Cândido Rangel. Instituição de direito processual civil. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.
- GONÇALVES, Marcus Vinicius Rios. Direito processual civil esquematizado. 6.ed. São Paulo: Saraiva,2016.
- MONTENEGRO FILHO, Misael. Curso de direito processual civil: de acordo com o novo CPC. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sergio Cruz; MITIDIERO, Daniel. Curso de processo civil: tutela dos direitos mediante procedimento comum. Revista dos Tribunais, São Paulo, 2017.
- MEDINA, José Miguel Garcia. **Novo Código de Processo Civil comentado**: com remissões e notas comparativas ao CPC/1973. 5. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.

MERÇON-VARGAS, Sarah. **Meios alternativos na resolução de conflitos de interesses coletivos**. 2012. 186 fls. Dissertação (Mestrado em Direito) -Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Processual, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/.../Dissertacao_VF_Sarah_Mercon_Vargas.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Manual de direito processual civil. 9 ed. Salvador: JusPodivm, 2017.

ONU. **Declaração Mundial dos Direitos Humanos**. Nova Iorque (USA): Organização das Nações Unidas, 1948. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

RODRIGUES JÚNIOR, Walsir Edson. **A prática da mediação e o acesso à justiça**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

SAJ - Sistema de Automação da Justiça - Primeiro Grau. Comarca de São Carlos. Acesso em: 20 ago 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Comarcas de Santa Catarina**. Orivaldo Lima Silva. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2005.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. **Manual de arbitragem**: mediação e conciliação. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

SILVA, Erica Barbosa e. **A efetividade da prestação jurisdicional civil a partir da conciliação**. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 2. ed. São Paulo: Método, 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Aplicativos e Serviços. Disponível em: < <https://www.tjsc.jus.br/servidor>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

ZAMBONI, Alex Alckmin de Abreu Montenegro. **O ensino jurídico e o tratamento adequado dos conflitos**: impacto da Resolução n. 125 do CNJ sobre os cursos de direito. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo - SP, 2016.

DIVISÃO DE TRAMITAÇÃO REMOTA DE EXECUÇÃO E CUMPRIMENTO DE SENTENÇA: UMA REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

REMOTE PROCESSING DIVISION OF SENTENCE EXECUTION: A REFLECTION ABOUT THE COMMUNICATION PROCESS

Dayane Cristina Toniello

Formada em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e pós-graduada em Direito Processual Civil pela Universidade Anhanguera. Técnica judiciária auxiliar lotada no Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça, ocupante do cargo de assessora de gabinete do Des. Henry Petry Junior.

E-mail: dayane.toniello@tjsc.jus.br

Mariane Soares Ramos Medeiros

Formada em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Santa Catarina e em Direito pela Faculdade CESUSC - Complexo de Ensino Superior em Santa Catarina. Pós-graduada em Direito Constitucional pela Instituição Educacional Damásio de Jesus. Técnica judiciária auxiliar no TJSC e oficial do gabinete do Des. Raulino Jacó Brüning.

E-mail: mariane@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é compreender como o processo de comunicação adotado pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital (DTRE) afetou as atividades desenvolvidas pelo cartório judicial e o jurisdicionado. A metodologia usada para realizar o estudo constitui-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, explicativa, sendo utilizadas pesquisa de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários enviados a advogados, magistrados e chefes de cartório das varas cíveis da comarca da Capital. Como resultados, foi possível identificar que: o método de comunicação adotado pela DTRE da Capital causava insatisfação aos servidores e aos usuários dos serviços da Justiça; as informações prestadas aos causídicos (por intermédio do cartório ou gabinete atrelado à DTR) eram genéricas e insuficientes; a falta de um canal direto de comunicação causava sobrecarga de trabalho aos cartórios da varas cíveis da Capital; e um dos fatores que influenciou a tomada de decisão pela extinção da DTR de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital foi a deficiência no seu processo de comunicação. Desta forma, concluiu-se que deve ser adotado um método eficiente de comunicação externa, sugerindo-se a criação de uma central de atendimento para a DTR. Assim, alinhar-se-ia aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário catarinense, além de auxiliar na construção de uma imagem positiva do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e promover a aproximação com o cidadão.

Palavras-chave: Poder judiciário. Divisão de tramitação remota. Comunicação.

Abstract: The purpose of the present study is to understand how the communication process adopted by the Remote Processing Division of Sentence Execution of the Capital District affected the activities developed by the judicial notary and the jurisdiction. The methodology used to conduct the research consisted of a qualitative, descriptive and explanatory research, using field research, case study, bibliographical and documentary research. Data collection was carried out by questionnaires sent to lawyers, magistrates and chiefs of the civil courts of the Capital District. As a result, it was possible to identify that: the communication method adopted by the Remote Processing Division of Sentence Execution caused dissatisfaction in the servers and users of the Justice services; the information provided to the lawyers (through the notary or office attached to the Remote Processing Division) was generic and insufficient; the lack of a direct communication channel caused work overload to the notarial offices of the Civil Courts of the Capital; and one of the factors that influenced the decision of extinction the Remote Processing Division was the deficiency in its process of communication. In this way, it was concluded that an efficient method of external communication should be adopted, suggesting the creation of a service center. Thus, it would align itself with the strategic objectives of the Judiciary of Santa Catarina, besides helping to build a positive image of the Santa Catarina Court of Justice and promote the rapprochement with the citizen.

Keywords: Judiciary. Remote processing division. Communication.

1 INTRODUÇÃO

O problema relacionado à gestão do acervo de processos em unidades judiciais não é questão atual e tem se agravado na última década devido ao excesso de litigância e ao uso predatório da justiça¹. A 13ª edição do Justiça em Números divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça trouxe o seguinte panorama do Poder Judiciário:

O Poder Judiciário finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Desses, 13,1 milhões, ou seja, 16,4%, estavam suspensos ou sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Durante o ano de 2016, ingressaram 29,4 milhões de processos e foram baixados 29,4 milhões. Um crescimento em relação ao ano anterior na ordem de 5,6% e 2,7%, respectivamente. Mesmo tendo baixado praticamente o mesmo quantitativo ingressado, com Índice de Atendimento à Demanda na ordem de 100,3%, o estoque de processos cresceu em 2,7 milhões, ou seja, em 3,6%, e chegou ao final do ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação aguardando alguma solução definitiva.

1 BUNN; ZANON JUNIOR, 2016

Outro dado apontado no citado estudo é o aumento contínuo do estoque de processos no Poder Judiciário, desde o ano de 2009, sendo que a 14ª edição referiu leve baixa desse acervo, apontando o ano de 2017 como o de menor crescimento desde 2009.

O Judiciário Catarinense tem enfrentado tal situação, de igual modo, as seis varas cíveis da comarca da Capital. A dificuldade em dar andamento ao estoque de demandas judiciais agravou-se com a implementação, no ano de 2013², do processo eletrônico, isso porque demandou a adaptação das equipes à nova forma de trabalho, como também exigiu dos Magistrados que fossem reanalisadas as metodologias de gestão do acervo, agora híbrido. Os maiores desafios estavam em sentenciar as lides que se encontravam na fase de conhecimento e dar andamento às execuções por quantia certa e cumprimentos de sentença. Gabinetes e cartórios afirmaram que já não dispunham de condições para tanto.

A Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, provocada pelos juízes titulares das varas afetadas e pela Ordem dos Advogados do Brasil, iniciou a realização de estudos para encontrar uma solução adequada à questão.

Mostrava-se urgente que os recursos humanos disponíveis fossem mais bem empregados para imprimir celeridade aos processos, com o objetivo de padronizar as rotinas de cumprimento dos atos e evitar retrabalho. A conclusão foi a criação de uma divisão de tramitação remota para o acervo de execuções e cumprimentos de sentença como alternativa para a situação do congestionamento.

As Divisões de Tramitação Remota (DTR) foram criadas em substituição aos Cartórios Remotos do Processo Eletrônico (CREPE), que surgiram no ano de 2009 para atender a crescente demanda de execuções fiscais em tramitação no Estado de Santa Catarina (Resolução Conjunta GP/CGJ n. 4/2009).

No ano de 2011, a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 4 possibilitou a criação de cartórios remotos em todo o Estado para atender demandas de natureza diversa da execução fiscal, considerando os resultados positivos obtidos com a experiência anterior. A legislação dispunha que os cartórios remotos de processos eletrônicos, como o nome já indica, seriam responsáveis pelo cumprimento de atos em processos digitais e sua criação foi fundamentada na natureza ubíqua dos processos eletrônicos.

Naquele ato normativo já se definiu que o atendimento ao público permaneceria sob a responsabilidade das unidades atendidas (art. 4º, § 1º).

Em 2014, foi editada a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 2 para reestruturação da tramitação remota dos processos eletrônicos de unidades judiciárias de primeiro grau do Estado de Santa Catarina, substituindo-se os CREPEs pelas DTRs.

As premissas que nortearam a criação de ambos foram a otimização de recursos humanos e financeiros, a padronização de rotinas, a especialização das equipes e o incremento da produtividade.

Outra característica foi a opção, em todos os momentos, de que o atendimento ao jurisdicionado seria efetuado pelas unidades atendidas pelo cartório ou divisão remota, ou seja, não havia um canal direto para comunicação.

2 Resolução GP/CGJ n. 3/2013 do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Diante deste contexto, definiu-se como prioridade compreender como o processo de comunicação adotado pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital (DTRE) afetou as atividades desenvolvidas pelo cartório judicial e o jurisdicionado.

A fim de alcançar a resposta para a indagação acima foi necessário analisar a forma de organização e funcionamento dos cartórios judiciais no Poder Judiciário de Santa Catarina e reunir os motivos que levaram à criação das Divisões de Tramitação Remota.

Além disso, caracterizar o processo de comunicação do Tribunal de Justiça - Primeiro Grau de Jurisdição - com o cidadão, inclusive a sistemática adotada pela DTRE da Capital e seus reflexos nas atividades do cartório. Verificar o grau de satisfação das unidades atendidas e do jurisdicionado com a forma de comunicação da referida divisão. Averiguar se há no Poder Judiciário catarinense ferramenta que possa otimizar a comunicabilidade.

O estudo está organizado em cinco capítulos. Na introdução apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos - geral e específicos - e a justificativa do estudo. O segundo capítulo destina-se à fundamentação teórica. Já o terceiro, conta com a metodologia adotada na pesquisa. O quarto capítulo trata da apresentação e análise de dados da pesquisa feita com os atores envolvidos no processo de criação e extinção da DTRE da Capital. E o último, consiste na conclusão do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE CARTÓRIOS JUDICIAIS NO BRASIL

A Constituição Federal de 1988 divide o Poder Judiciário em órgãos e instâncias. O art. 92 enumera os órgãos e seu inciso VII, mais precisamente, cita os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios. Os Tribunais Estaduais dividem-se em duas instâncias: primeira e segunda. A jurisdição na primeira instância é exercida por juízes de primeiro grau em determinado território, fixado pelo Código de Divisão e Organização Judiciária (CDOJ, Lei n. 5.624/79).

O território antes citado denomina-se comarca, a qual pode abranger um ou mais municípios e de acordo com o movimento forense poderão ser divididas em mais de uma vara, consoante art. 6º do CDOJ.

No Poder Judiciário Catarinense, as varas são compostas de pelo menos um juiz titular e um setor de apoio, denominado pelo Código de Processo Civil de ofício de justiça (art. 150).

Aos ofícios de justiça ou cartórios judiciais compete a documentação dos atos e termos processuais, comunicações, elaboração de expedientes, alvarás, ou seja, todos os atos previstos em lei e constantes das decisões do processo, de acordo com a competência da unidade.

Levando em conta a tramitação dos processos em meio físico - papel - dentre estes atos estavam uma série de carimbos, certidões e a numeração das páginas dos processos, que era efetuada manualmente pelo servidor que praticasse um ato. Tempo valioso de servidores e estagiários contratados pelo Tribunal de Justiça era dedicado à prática de atos de mera documentação.

Devido à natureza expropriatória, as execuções são processos que demandam maior atuação dos cartórios judiciais, notadamente, pesquisas de bens e valores, expedição de mandados, cartas, termos, juntadas e ofícios, entre outros. As manifestações da parte exequente são constantes, em razão da necessidade da busca de bens para o adimplemento da obrigação. Estes fatores contribuem para o congestionamento de inúmeras varas.

Didier (2017, p. 45) explica que “executar é satisfazer uma prestação devida. A execução pode ser espontânea, quando o devedor cumpre voluntariamente a prestação, ou forçada, quando o cumprimento da prestação é obtido por meio da prática de atos executivos pelo Estado”.

A execução ocorre em processo autônomo ou como fase de um processo. O processo de execução autônomo deve ser fundado em título executivo extrajudicial, consoante artigos 778 e 783 do CPC e “variará em conformidade com a natureza do direito substancial reconhecido no título executivo ou com a condição da parte devedora” (GAJARDONI, 2017, p. 3). Veja-se:

Quadro 1: Procedimentos executivos comuns e especiais

Procedimentos executivos comuns	Procedimentos executivos especiais
Execução para entrega de coisa Arts. 806 a 813 do CPC	Execução contra a Fazenda Pública Art. 910 do CPC
Execução das obrigações de fazer e não fazer Arts. 814 a 823 do CPC	Execução de alimentos Arts. 911 a 913 do CPC
Execução por quantia certa Arts. 824 e seguintes do CPC	Devedor insolvente Art. 1052 do CPC/2015 e arts. 748 a 786-A do CPC/1973
	Legislação extravagante

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Já a execução fundada em título judicial segundo Montenegro Filho (2018, p. 555):

É fase do processo, instaurada após a prolação da sentença que resolve o mérito, denominada fase de cumprimento de sentença.

Essa fase é caracterizada pela necessidade de garantir a satisfação da obrigação definida na sentença (pagar, dar, fazer ou não fazer), que não

põe termo ao processo, apenas resolve o mérito, eliminando a fase de cognição (conhecimento), autorizando a instauração da fase de cumprimento, se a obrigação não for voluntariamente adimplida pelo devedor.

A implementação de sistemas informatizados tende a otimizar os atos repetitivos praticados pelos servidores dos cartórios judiciais, com o que se espera que seja possível dedicar maior tempo para auxiliar os Magistrados na tarefa de sentenciar as demandas, não apenas para a prática de atos de mero impulso.

2.1.1 Apontamentos acerca da morosidade no Poder Judiciário brasileiro

A morosidade da justiça não é um problema recente. O imenso e crescente número de processos e a falta de estrutura e de adaptação desta às novas demandas são algumas das causas desta atrofia, o que diminui a credibilidade da população no Poder Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça elabora, anualmente, desde 2004, o Relatório Justiça em Números. O documento divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com detalhes da estrutura e litigiosidade, abarcando indicadores e análises estatísticas que subsidiam a gestão.

Um dos indicadores estudados é a taxa de congestionamento, que mede o percentual de casos pendentes de solução ao final do ano-base, considerando o total de processos judiciais baixados em relação à soma do total de casos novos e de casos pendentes³. No Relatório do ano de 2017 (ano-base 2016), constatou-se que no Primeiro Grau de Jurisdição essa taxa é de 75% e, no Segundo Grau, de 55%. Isso significa que apenas 25% e 45% dos processos que tramitaram na Primeira e Segunda instância, respectivamente, foram solucionados. No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a situação, em relação a este indicador, é semelhante: 80% no Primeiro Grau e 63% no Segundo Grau (CONSELHO, 2017).

As consequências da lentidão do Poder Judiciário são variadas e impactam negativamente. Elas se dão no âmbito econômico (alto custo dos processos) e social (descredito e insegurança da sociedade) (GRANGEIA, 2013).

Esses números devem-se também ao excesso de litigiosidade, que consiste no exagerado acionamento das vias jurisdicionais, e ao uso predatório da jurisdição, ou seja, abuso no direito de acesso ao sistema judicial (BUNN; ZANON JUNIOR, 2016).

Acerca de aspectos que influenciam no tempo da tramitação dos processos Nunes (2016, p. 164-165) indica que:

A mensuração da velocidade do processo viabiliza investigar as causas da sua aceleração ou desaceleração, dentre as quais aquilo que denomi-

3 Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13659-03-taxa-de-congestionamento>>. Acesso em: 24.10.2018.

namos “atrito institucional” e “viscosidade processual”. O atrito institucional corresponde ao conjunto de fatores externos capazes de oferecer resistência ao avanço processual, como, por exemplo, a eficiência do cartório. A utilização do processo virtual é uma das políticas mais eficazes para redução do atrito institucional, por suprimir etapas como autuação, numeração de folhas, transporte e carga de autos.

[...]

A viscosidade processual pode ser definida como o conjunto de características estruturais de um processo capazes de afetar a sua velocidade. [...] Processos que envolvam matérias complexas, múltiplas partes ou a produção de provas técnicas elaboradas possuem uma estrutura íntima mais complexa e tendem a avançar mais lentamente do que casos simples, com duas partes e que envolvam a produção apenas de prova documental.

Diante desta realidade, que contamina a efetividade da prestação jurisdicional, necessário que algumas medidas sejam tomadas. Dentre elas, destaca-se a informatização dos processos judiciais, que será abordada no tópico a seguir.

2.1.2 A informatização dos processos judiciais

A Lei Federal n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, normatizou a informatização do processo judicial no âmbito nacional. No mesmo ano, o Poder Judiciário catarinense iniciou o projeto piloto para implantação do processo eletrônico (virtualização) na unidade do Juizado Especial Cível do Norte da Ilha de Florianópolis, que passou a operar com a nova versão do Sistema de Automação da Justiça, SAJ/PG5. Para tanto, houve a necessidade de adequação do parque tecnológico e do sistema (migração dos dados e habilitação para uso do processo digital), além de capacitação dos usuários.

Ainda nesta fase experimental, implementou-se o sistema citado na Vara de Execuções Fiscais da Comarca de Lages e no Juizado Especial Cível de Blumenau.

No ano de 2009, teve início a instalação do SAJ-PG5 na Comarca de Camboriú, em todas as suas unidades judiciais. Houve a migração dos dados dos processos físicos, mantidos nas versões anteriores do sistema. Foi a primeira Comarca a utilizar o novo programa no Foro de forma integral.

Em maio de 2013, o processo eletrônico foi implementado na Comarca da Capital. Homologou-se, definitivamente, a alternativa, adotando-se o novo sistema em todo o Estado com o auxílio da empresa Softplan para agilizar o processo. Ao final do ano de 2014, a integralidade do Poder Judiciário catarinense operava o processo virtual⁴.

O processo judicial eletrônico “tem proporcionado aumento significativo da produtividade de todas as partes envolvidas conferindo considerável redução no tempo de tramitação dos autos” (TJSC, 2018). Ademais, contribui para preservação do meio ambiente em razão da redução de papel.

4 TJSC. Implementação do processo eletrônico no primeiro grau. Disponível em: www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-saj/implantacao/primeiro-grau. Acesso em: 02.07.2018.

2.2 INICIATIVAS DE REORGANIZAÇÃO DOS CARTÓRIOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Na última década, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina pode-se verificar diversas iniciativas de reorganização das atividades dos cartórios judiciais. Cita-se a criação de estruturas unificadas para atendimento de mais uma vara, na mesma comarca, com a mesma competência, com sistema de central de atendimento única.

Foram concebidas as estruturas de cartórios remotos com atribuição para cumprimento de decisões de mais de uma vara de comarcas distintas, vinculados diretamente ao Tribunal de Justiça e sem atribuição de atendimento (vg. Resolução GP/CGJ n. 9 de 2017).

A terceira delas corresponde às Varas Regionais, criadas e estruturadas pela Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina com o intuito de concentrar em um único Juízo processos da mesma matéria, para atingir maior grau de especialização, conforme art. 25 da Lei Complementar Estadual n. 339/2006:

Art. 25. Na definição da competência dos órgãos jurisdicionais deverá o Tribunal Pleno visar à especialização e à descentralização das funções jurisdicionais.

Parágrafo único. Visando à fluidez e à agilização da atividade forense (Constituição do Estado de Santa Catarina, art. 21, § 2º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias), poderá o Tribunal Pleno agregar Varas, instituir outras de abrangência regional ou circunscricional, em caráter geral ou específico, e estender os limites territoriais das Comarcas.

Como exemplos, cita-se a Vara Regional de Execuções Fiscais Estaduais da comarca de Blumenau (Res. 71/11-TJ e Res. 23/13-TJ), a Vara Regional de Execuções Penais de São José (Res. 70/2011-TJ) e a Unidade Regional de Direito Bancário do Extremo Oeste Catarinense (Res. GP/CGJ n. 17 de 2017).

2.2.1 Divisões de Tramitação Remota

O estoque de execuções fiscais em andamento no Poder Judiciário de Santa Catarina correspondia a um terço do movimento forense em 2009. Assim, para combater o problema, foi implantado o Cartório Remoto do Processo Eletrônico (CREPE) por meio da Resolução Conjunta GP-CGJ n. 4/2009.

No ano de 2011, referida norma sofreu alteração, possibilitando a criação de cartórios remotos em todo o Estado com a finalidade de atender demandas de natureza diversa à execução fiscal, tendo em vista os resultados positivos obtidos com a experiência anterior.

Os denominados CREPEs eram responsáveis por impulsionar os processos digitais e sua criação foi fundamentada na natureza ubíqua dos processos eletrônicos. Na-

quele ato normativo já se definiu que o atendimento ao público permaneceria sob a responsabilidade das unidades atendidas (art. 4º, § 1º).

Em 2014, foi editada a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 2 que substituiu definitivamente os CREPEs pelas Divisões de Tramitação Remota (DTRs)

As premissas que nortearam a criação de ambos foram a otimização de recursos humanos e financeiros, a padronização de rotinas, especialização das equipes e incremento da produtividade.

Uma das características comuns, tanto dos cartórios remotos quanto das divisões de tramitação remota, foi a opção da administração pública de que o atendimento ao jurisdicionado seria efetuado pelas unidades originárias, ou seja, não havia um canal direto para comunicação.

A DTRE da Capital possuía atribuição para: a) cumprir os expedientes das seis varas cíveis da comarca da Capital em execuções extrajudiciais e judiciais, seus apensos e dependentes; b) administrar a sua conta do Sistema Hermes (Malote Digital), liberar e categorizar no processo eletrônico respectivo os documentos recebidos por este meio; c) efetuar a juntada de documentos eletrônicos e petições intermediárias recebidas em meio eletrônico; d) digitalizar, liberar no processo eletrônico respectivo e categorizar os documentos produzidos na Divisão; e) efetuar o cadastramento do endereço atualizado das partes no sistema, quando informado; f) identificar as peças que acompanharão os mandados; e g) exercer outras atividades administrativas determinadas pelo Juiz Coordenador (Resolução Conjunta GP-CGJ n. 8/2014).

2.3 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é derivada do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, trocar opiniões, conferenciar (CHINEM, 2010, p. 1). O processo comunicativo, portanto, pressupõe a participação de duas pessoas entre as quais haverá a permuta de ideias e o diálogo. Segundo Terciotti (2013), consiste na transferência de significados entre os envolvidos, que precisa ser compreendida por eles para que produza um efeito real.

Para a realização deste processo, é necessária a presença de alguns elementos: emissor, receptor e mensagem. O emissor produz uma mensagem que é captada e compreendida (decodificada) pelo receptor (PASOLD, 2005). Dá-se o nome de código ao modo como a mensagem é transmitida e, de veículo ou canal, ao meio (oral, escrito, visual ou corporal) que dá suporte a esse processo de transmissão (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

As ideias lançadas pelo emissor podem ou não chegar até o receptor ou, ainda, podem ser percebidas de forma diferente daquela desejada pelo transmissor da mensagem. Isso se dá em razão de condições internas ou externas ao processo comunicativo, denominadas de ruído. Pasold (2005, p. 63) define-o como “[...] qualquer fator e/ou fenômeno físico, químico biológico, humano ou tecnológico que esteja interferindo no Processo Comunicativo diminuindo a sua qualidade”. Terciotti (2013) complementa, dizendo que o ruído implica perda de informação durante a transmissão da mensagem. Além disso, a autora enumera suas principais fontes:

- a) O emissor ou o receptor (por exemplo: algum mal-estar físico, psicológico, etc.).
- b) O ambiente (excesso de barulho, falta de luminosidade etc.).
- c) A mensagem (velocidade da fala, uso de jargão ou gíria profissional diante de uma plateia mista etc.).
- d) O canal (barulhos na linha telefônica, interferências na televisão ou no rádio etc.). (TERCIOTTI, 2013, p. 5).

Há, também, segundo Ferreira e Malheiros (2016), as barreiras psicológicas. As emoções podem facilitar ou dificultar o processo comunicativo, assim como a educação, cultura, crença e religião.

Os autores apontam, ainda, diversas outras causas que podem prejudicar a comunicação. São elas: distração (por fatores externos à mensagem); presunção de que o outro já conhece o conteúdo transmitido; confusão (falta de coerência e lógica nos assuntos); falta de credibilidade no emissor; e defensividade (quando o receptor tem uma imagem formada sobre o assunto em questão ou quando não simpatiza com o emissor).

Há forma de contornar tais obstáculos. Ferreira e Malheiros (2016) sugerem a utilização de linguagem apropriada aos ouvintes e à situação; precisão no conteúdo transmitido (devendo-se repetir de diferentes formas, se necessário, até que seja compreendido); adoção de canais múltiplos (além da fala, pode-se usar gestos); escuta ativa por parte do receptor (questionar em caso de dúvidas); empatia (colocar-se no lugar do outro).

Além disso, o *feedback*, isto é, o retorno que o receptor confere à mensagem, é fundamental para demonstrar que houve a correta compreensão no processo de comunicação.

2.3.1 Comunicação Organizacional

Uma das formas de classificar o processo comunicativo leva em consideração o ambiente em que se desenvolve. A comunicação organizacional ou empresarial é aquela que ocorre no interior de organizações. Para Haswani (2013), essas instituições devem estar formalmente estruturadas. Tavares (2010, p. 11) define como a comunicação entre a “‘organização’ (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, [...] mídia e a sociedade em geral”.

Por meio de um conjunto de métodos e técnicas que visam difundir a informação, a comunicação organizacional promove, desenvolve e mantém a relação das instituições com seus públicos interno e externo.

A comunicação interna objetiva o alinhamento dos funcionários, colaboradores ou mesmo de acionistas (público interno) de uma organização. Visa criar um “ambiente saudável de trabalho, incrementar a qualidade, reforçar a segurança e garantir ganhos de produtividade” (CHINEM, 2010, p. 32).

Por sua vez, a comunicação externa almeja informar aqueles que não fazem parte da organização e, ainda, cuidar da imagem da instituição. Para tanto, deve estar atenta à imprensa, aos clientes, aos concorrentes, ao governo etc. (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

É de suma importância que a comunicação interna e a externa estejam articuladas com o planejamento estratégico da organização. Isso porque o processo comunicativo é “indispensável à conquista de resultados e ao sucesso de empresas e instituições privadas e estatais” (CHINEM, 2010, p. 11).

Neste contexto, destaca-se o exemplo do Conselho Nacional de Justiça que, ao realizar o planejamento estratégico do Poder Judiciário para o período 2009-2014, apontou como um dos objetivos estratégicos o aprimoramento da comunicação com o público externo, descrevendo-o da seguinte forma:

Aprimorar a comunicação com o público externo, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas do Poder Judiciário, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho operacional (CONSELHO, 2018).

Ademais, editou, em 8 de setembro de 2009, a Resolução n. 85, a qual dispõe acerca da comunicação social no âmbito do Poder Judiciário. Destaca-se o artigo 1º da referida norma:

Art. 1º - As ações de Comunicação Social do Poder Judiciário passarão a ser desenvolvidas e executadas de acordo com o disposto nesta Resolução, tendo como objetivos principais:

- I - dar amplo conhecimento à sociedade das políticas públicas e programas do Poder Judiciário;
- II - divulgar, de forma sistemática, em linguagem acessível e didática, os direitos do cidadão e os serviços colocados à sua disposição pelo Poder Judiciário, em todas as suas instâncias;
- III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas que envolvam os seus direitos;
- IV - disseminar informações corretas sobre assuntos que sejam de interesse público para os diferentes segmentos sociais e que envolvam as ações do Poder Judiciário; (CONSELHO, 2009).

Logo, o desafio do Poder Judiciário em relação à comunicação externa consiste em aproximar-se da sociedade, conferindo-lhe informações claras. A boa comunicação implica satisfação do usuário do serviço e retorno positivo para a instituição.

3 METODOLOGIA

Quadro 2: Descrição da metodologia adotada

ASPECTO DA METODOLOGIA	ALTERNATIVAS
3.1 Caracterização da pesquisa	<p>NATUREZA: Aplicada</p> <p>ABORDAGEM: Qualitativa</p>
3.2 Classificação da pesquisa	<p>QUANTO AOS FINS: Pesquisa Descritiva e Explicativa</p> <p>QUANTO AOS MEIOS: Pesquisa de campo, Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso</p>
3.3 Delimitação da pesquisa: universo, população, amostra e sujeito.	<p>POPULAÇÃO (ou UNIVERSO) da pesquisa: Comarca da Capital - Varas Cíveis - Jurisdicionados - Advogados</p> <p>AMOSTRA e CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA AMOSTRA: Amostra Intencional, não-probabilística: por tipicidade: seis Juízes e seis Chefes de Cartórios, lotados nas seis varas cíveis da comarca da Capital. Foram selecionados por terem participado do processo de implementação da divisão de tramitação remota de execução da Capital desde o momento da criação (2014) até a sua extinção em 2018.</p> <p>Pretendia-se atingir advogados atuantes na divisão e nas varas cíveis com o apoio da Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional de Santa Catarina. Assim, foram enviadas mensagens para assessoria da Presidência da respectiva instituição nos dias 29.08, dia 31.08 e no dia 04.09, sendo que somente na nessa última data houve contato por parte do órgão para entender do que se tratava a pesquisa e verificar a possibilidade de envio aos advogados. No entanto, não se obteve êxito na difusão dos questionários por meio da OAB/SC.</p> <p>Realizou-se, então, a divulgação das perguntas por meio de mensagens eletrônicas (e-mail e WhatsApp) enviadas a escritório de advocacia localizados em Florianópolis e região, além de publicação nas redes sociais das pesquisadoras. O encerramento do preenchimento dos formulários ocorreu em 15.09.2018 e foram obtidas treze respostas a um dos questionários (que tratava sobre a criação e extinção da DTR) e dez respostas ao outro (a respeito do processo de comunicação da DTR).</p> <p>SUJEITOS DA PESQUISA: Juízes, chefes de cartório e advogados.</p>
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	<p>FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS: Questionários</p> <p>FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS: Documentos, Fontes bibliográficas.</p>
3.5 Técnicas de análise de dados	<p>Para dados quantitativos: técnicas estatísticas.</p> <p>Para dados qualitativos: Modelo Interpretativo e baseada na experiência das pesquisadoras, na realidade investigada e na bibliografia estudada.</p>

ASPECTO DA METODOLOGIA	ALTERNATIVAS
<p>3.6 Limitações da pesquisa</p>	<p>GEOGRÁFICO: Tribunal de Justiça de Santa Catarina, comarca da Capital, Varas Cíveis.</p> <p>TEMPORAL: A pesquisa resgatará dados de 2014 (criação) até 2018 (extinção), no que se refere à DTR de Execução e Cumprimento de Sentença</p> <p>TEÓRICO: Resolução n. 85, de 08/09/2009, Conselho Nacional de Justiça</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras

A pesquisa realizada caracteriza-se, quanto à sua natureza, como aplicada, cuja motivação é a resolução de problemas concretos, ou seja, tem finalidade prática (VERGARA, 2016).

Além disso, sua abordagem é qualitativa, que, segundo Roesch (2015, p. 154):

É apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

No presente trabalho, as pesquisadoras averiguaram a sistemática do processo de comunicação adotado pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital, a fim de verificar se existem deficiências e/ou problemas e, se necessário, sugerir melhoramentos.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa.

A pesquisa descritiva é aquela que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve” (VERGARA, 2016, p. 49). Já a pesquisa explicativa tem como objetivo central “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p. 42). Logo, esta última pode ser considerada como continuação daquela, pois, para identificação dos fatores determinantes de um fenômeno, é necessário que este esteja bem detalhado.

Como dito anteriormente, o fenômeno pesquisado diz respeito ao processo de comunicação da divisão de tramitação remota. Inicialmente, buscou-se fazer sua caracterização e, a partir daí, a identificação dos fatores que contribuem para sua ocorrência, de modo a verificar seu reflexo nas atividades desenvolvidas pelo cartório judicial e a satisfação do jurisdicionado.

No que tange à classificação quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental, estudo de caso e de campo.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já publicado, como li-

vros e artigos científicos (GIL, 2002), por meio da qual as pesquisadoras analisarão as posições dos autores sobre o tema. Muito semelhante a ela é a pesquisa documental. No entanto, esta se vale de “documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2016, p. 49), onde se enquadra o exame dos processos administrativos de criação e extinção da Divisão de Tramitação Remota em estudo.

Estas são, basicamente, as fontes utilizadas pelas pesquisadoras para elaboração da fundamentação teórica do trabalho.

Além dessas, também foi utilizado o estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Aqui, tem-se como objetos de estudo as varas cíveis da comarca da Capital e a Divisão de Tramitação Remota, no que tange à sistemática da comunicação. Para tanto, consideraram-se as dimensões da sociedade e da organização, na medida em que estes correspondem aos principais envolvidos e afetados no processo.

E, ainda, a pesquisa de campo, que é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2016, p. 49).

A coleta de dados foi feita, por meio de questionários, com seis Magistrados e seis Chefes de Cartório das Varas Cíveis da Capital (onze respondentes) e advogados que atuam na Capital (treze respostas a um dos formulários e dez, ao outro).

Além disso, a experiência também foi usada como fonte de conhecimento, tendo em vista que uma das pesquisadoras esteve lotada na chefia de cartório de uma das varas cíveis da capital, ou seja, local que participou do processo de criação e de implantação da divisão de tramitação remota.

A análise dos dados, foi efetuada no Modelo Interpretativo de Triviños, baseando-se na experiência das pesquisadoras, na realidade investigada e na bibliografia estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

4.1 CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Colhe-se do Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2015-2020)⁵ que, na perspectiva do cidadão, a Corte pretende “Garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos cidadãos”, bem como “Aprimorar a comunicação institucional”.

5 TJSC. Gestão Estratégica. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 10.08.2018.

Na perspectiva da gestão, também há preocupação no sentido de aprimorar a comunicação interna e externa.

O Poder Judiciário Catarinense utiliza diversos canais para diálogo com o jurisdicionado. O Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça estabelece que “o atendimento será feito no balcão do cartório judicial, ou em local indicado pela unidade, observadas as preferências legais” (art. 206).

Há previsão também de atendimento telefônico para situações urgentes e excepcionais, consoante previsão do art. 207 do CNCGJ, ressalvados os casos de processos que tramitam em segredo de justiça. Citado normativo veda a edição de ato por parte de unidades judiciais que restrinjam o direito ao atendimento.

A publicação de atos de intimação no Diário da Justiça também pode ser citada como uma das formas de comunicação utilizadas pela Justiça Catarinense.

Adotam-se, ainda, como meios de comunicação interna a) e-mail institucional; b) malote digital; e c) central de atendimento eletrônica. Estes meios também são utilizados para comunicação externa, além do fax, telex, telegrama ou fonograma e carta com aviso de recebimento.

Acrescenta-se aqui a Ouvidoria Judicial, consoante Resolução TJ n. 6/2006, a qual foi instituída para “receber reclamações, críticas e sugestões relacionadas à prestação de serviços judiciais e às atividades administrativas do Poder Judiciário, encaminhando-as aos órgãos responsáveis e informando aos interessados as soluções adotadas” (art. 1º, da Res. TJ n. 6/2006).

De igual modo, há no Tribunal de Justiça um Centro de Atendimento e Informações, consoante art. 1º da Resolução TJ n. 6/2004, destinado a prestar informações aos interessados sobre o andamento processual, dar vista de autos, receber petições, entre outras atividades.

Com a implementação da gestão por competências no Tribunal catarinense⁶ foi mapeada como uma das competências das unidades judiciais de primeiro grau: “atender ao público interno e externo, no limite das informações processuais, observado o devido sigilo”. E no âmbito individual dos servidores que atuam nessas unidades, as seguintes:

Prestar informações corretas aos interessados sobre o andamento processual, com clareza, cordialidade e objetividade.

Orientar o público com cordialidade e, se necessário, indicar os órgãos competentes para solução da demanda apresentada.

Reduzir a termo requerimentos pertinentes e informações das partes, formulados verbalmente, com clareza, correção gramatical e objetividade.⁷

6 TJSC. Gestão por competências. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gestao-por-competencias>. Acesso em 26.08.2018.

7 TJSC. Gestão por competências: descrição e competências da função. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/754519/Descri%C3%A7%C3%A3o+da+fun%C3%A7%C3%A3o+-+Cart%C3%B3rio+Criminal/d7d145af-cc47-4bc2-9b00-5bad68c18ae3>. Acesso em: 26.08.2018.

Mesmo com a evolução tecnológica a forma mais usual de atendimento ainda é a presencial, sendo que as varas analisadas no presente estudo prestam atendimento presencial ao público externo. Cada uma delas possui um local específico para receber jurisdicionados e advogados, conhecido como balcão de atendimento. Costumeiramente há uma rotina de rodízio entre servidores e estagiários para o exercício dessa função. Da mesma forma ocorre para o serviço telefônico.

Emergem no Estado iniciativas de reorganização do atendimento presencial em forma de central de atendimento unificada. Na comarca de São Joaquim, foi editada Portaria n. 06/2017 que criou uma central de atendimento unificada, com as seguintes atribuições:

- I - Receber, orientar e encaminhar o público, informando sobre a localização de servidores ou de dependências do Fórum;
- II - Prestar orientações por telefone, nos casos previstos na Legislação vigente;
- III - Receber e transmitir mensagens aos demais servidores, quando solicitado;
- IV - Prestar informações sobre processos aos advogados e as partes interessadas;
- V - Entregar autos de processos físicos em carga aos advogados e peritos, na forma da lei;
- VI - Proceder o recebimento de processos em carga com advogados e peritos.

Denota-se que aprimorar a comunicação com o jurisdicionado é um constante desafio ao judiciário.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO DAS DIVISÕES DE TRAMITAÇÃO REMOTA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

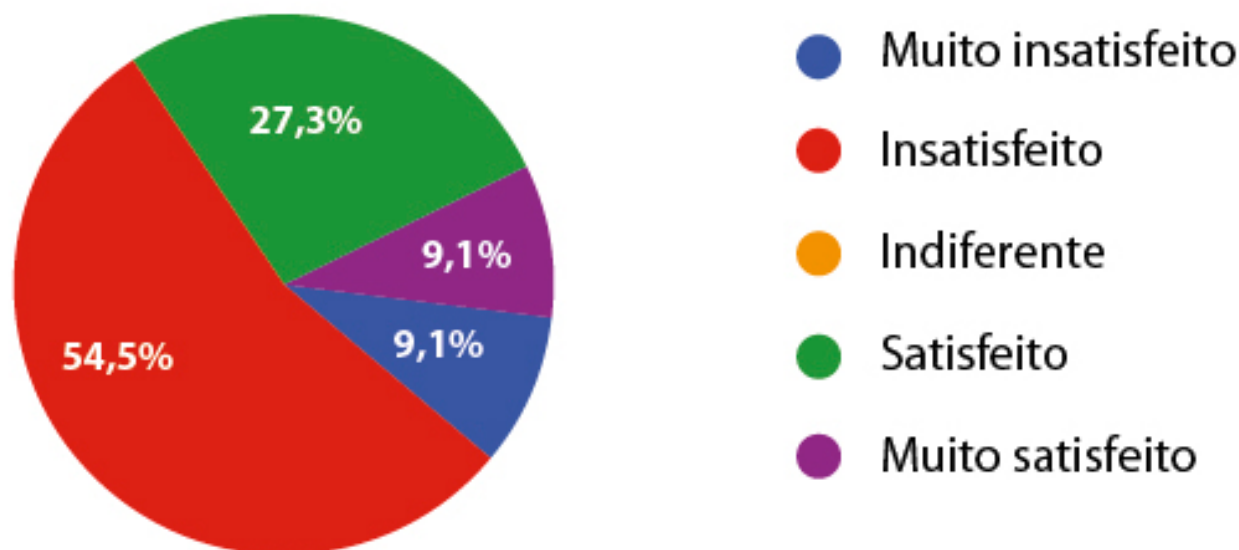
Como já citado anteriormente, as divisões de tramitação remota foram criadas de modo a não disponibilizar atendimento ao público externo, sendo que as unidades atendidas pelas divisões absorvem essa atividade (vg. Resolução Conjunta GP-CGJ n. 4/2009, Resolução GP/CGJ n. 3 de 2017 e Resolução GP/CGJ n. 9 de 2017).

A Divisão de Tramitação Remota e os cartórios judiciais utilizam como principais formas de comunicação o e-mail institucional, o telefone e o sistema de mensagens instantâneas *pandion* para comunicações internas.

4.2.1 Análise dos Dados

Com o intuito de identificar a impressão dos envolvidos no processo de comunicação foram aplicados questionários aos Juízes e Chefes de Cartório das Varas Cíveis da comarca da Capital.

Figura 1: Grau de satisfação quanto à forma de comunicação adotada pela DTR da Capital

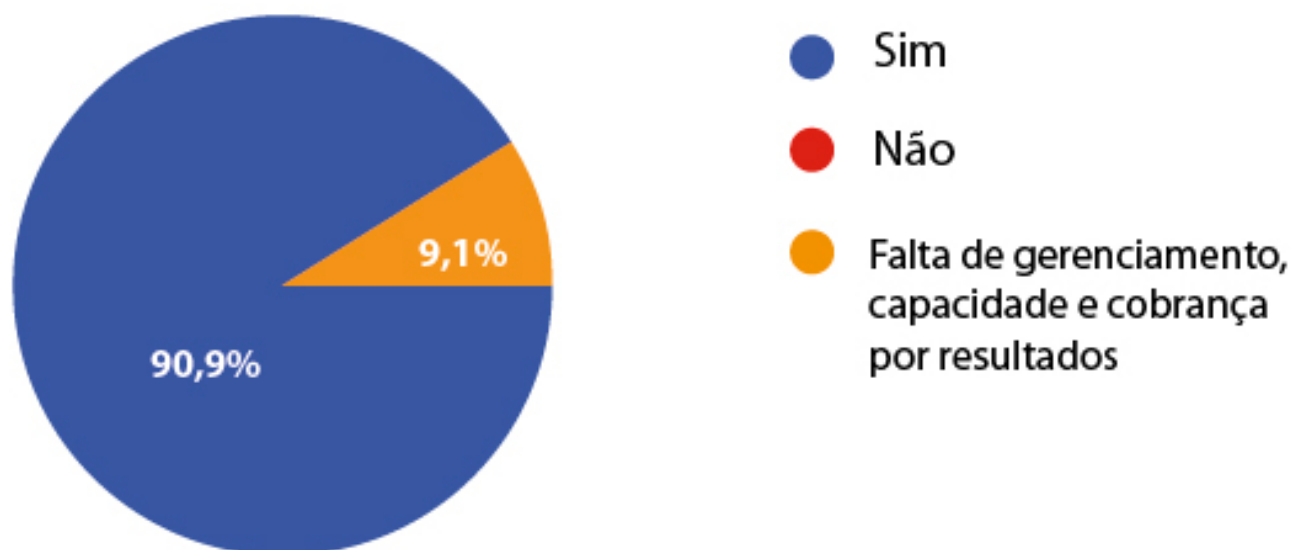


Fonte: Elaborado pelas autoras

O segundo questionamento buscou identificar a percepção dos envolvidos acerca da efetividade da remessa dos processos de execução extrajudicial e judicial para que os processos de conhecimento pudessem tramitar de forma mais célere.

Denota-se que apenas um dos envolvidos divergiu dos demais e apontou que a morosidade dos processos de conhecimento é decorrente da falta de gerenciamento, capacidade e cobrança por resultados.

Figura 2: A criação da DTR permitiu maior celeridade aos processos em fase de conhecimento?

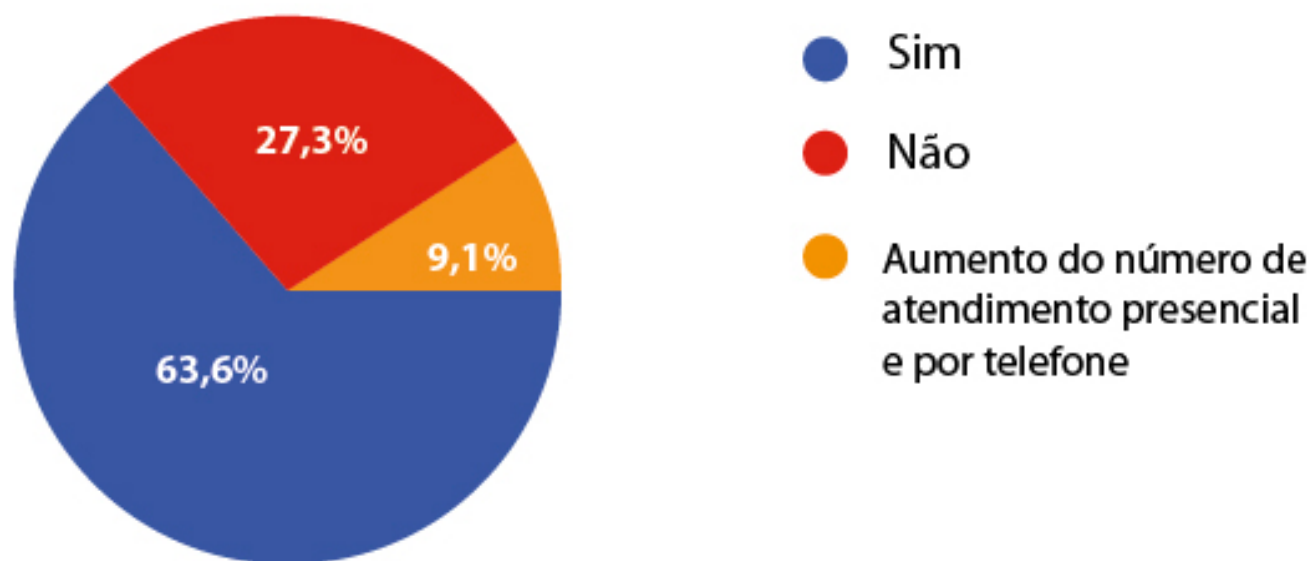


Fonte: Elaborado pelas autoras

A terceira indagação foi efetuada no intuito de investigar se os envolvidos perceberam aumento na demanda de atendimentos prestados nas unidades pelo fato de que não havia comunicação direta entre a DTRE e os jurisdicionados.

Sete pessoas apontaram que houve mudanças nos atendimentos, três pessoas não verificaram alteração e uma pessoa ressaltou, expressamente, o aumento do número de atendimentos presenciais e pelo telefone.

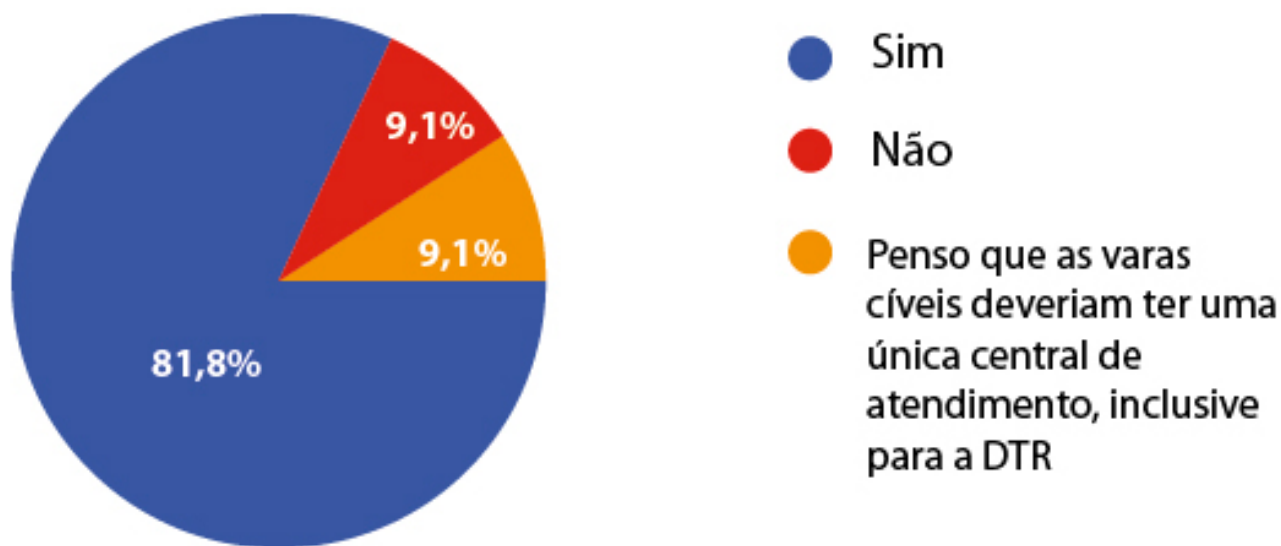
Figura 3: A criação da DTR alterou de forma significativa os atendimentos efetuados por telefone e presencialmente na unidade?



Fonte: Elaborado pelas autoras

O quarto questionamento propôs uma reflexão sobre uma forma alternativa de comunicação, sendo que nove pessoas consideraram que haveria maior eficácia na comunicação se houvesse uma central de atendimento para a divisão, uma pessoa apontou que a criação de uma central de atendimento não seria eficaz para a comunicação e outra pessoa afirmou que uma central de atendimento unificada poderia ser implementada para todas as varas cíveis da comarca da Capital.

Figura 4: Você considera que a comunicação seria mais eficaz se a DTR possuísse uma central de atendimento ou algo semelhante?

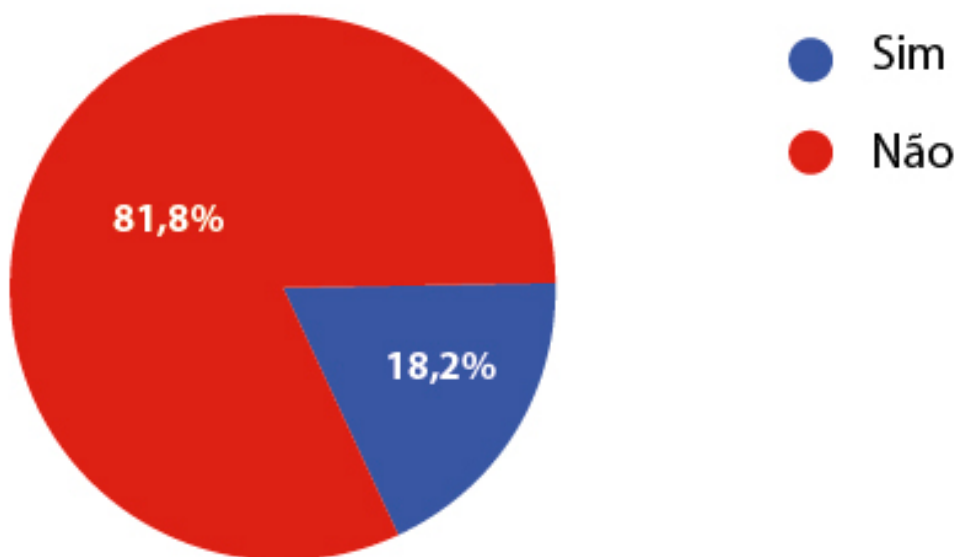


Fonte: Elaborado pelas autoras

O quinto questionamento tinha por objetivo colher a opinião dos gestores acerca da possibilidade de absorção do atendimento ao público pela divisão e se esse fator poderia influenciar na regular tramitação dos processos.

Nove pessoas consideraram que não haveria prejuízo e apenas duas divergiram.

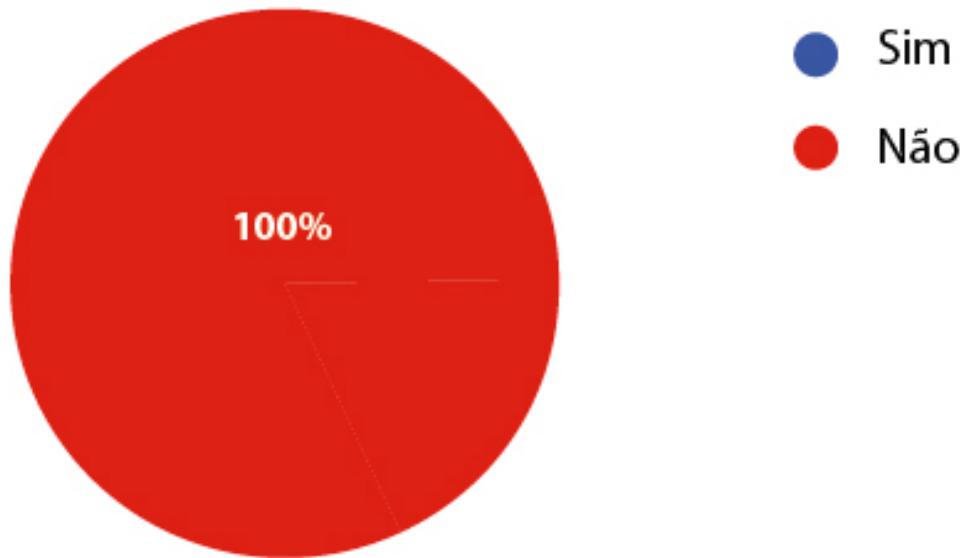
Figura 5: Você considera que haveria prejuízo à tramitação dos processos se o atendimento fosse absorvido pela DTR?



Fonte: Elaborado pelas autoras

Na sequência foi questionada a opinião dos gestores acerca da satisfação dos servidores das unidades com a forma de comunicação. Houve unanimidade quanto à insatisfação.

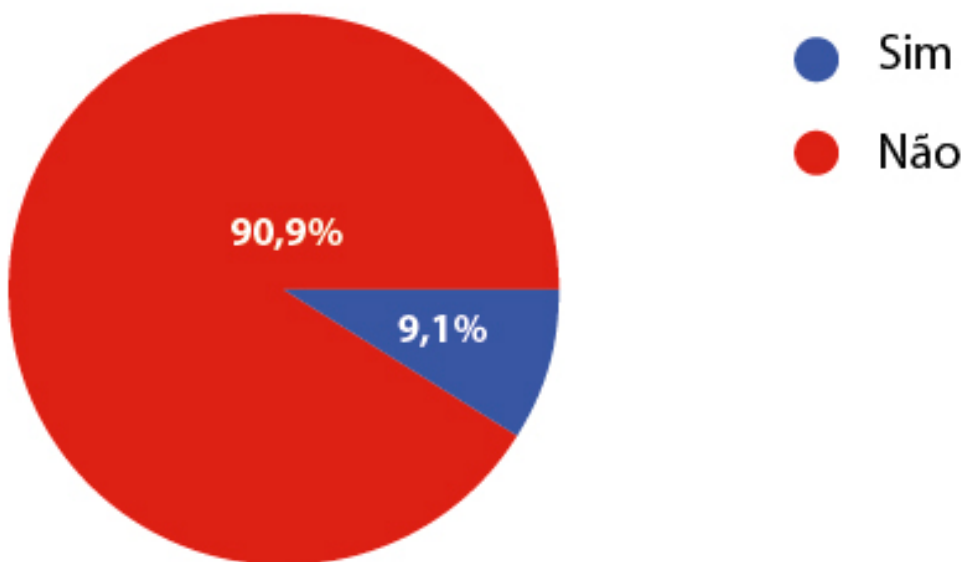
Figura 6: Na sua percepção, os servidores estavam satisfeitos com a forma de comunicação adotada?



Fonte: Elaborado pelas autoras

A indagação de número sete foi direcionada a verificar a percepção dos gestores, Juízes e Chefes de Cartórios, acerca da satisfação dos jurisdicionados e advogados com a forma de comunicação. Onze foram entrevistas e apenas um dos envolvidos divergiu.

Figura 7: Na sua percepção, os jurisdicionados e advogados estavam satisfeitos com a forma de comunicação?

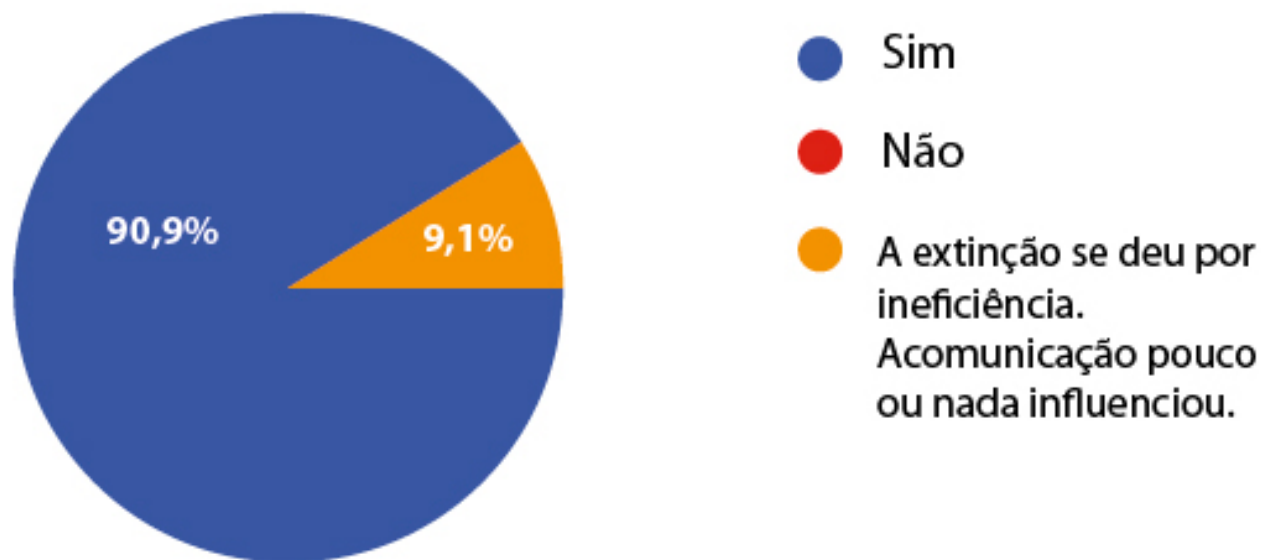


Fonte: Elaborado pelas autoras

A última interrogação tratou da extinção da divisão e se o fator comunicação com o público interno e externo pode ter influenciado na tomada de decisão, sendo que a maioria (dez pessoas) opinou que sim, ou seja, a comunicação pode ter sido um dos fatores.

Um dos envolvidos divergiu e afirmou que a extinção ocorreu unicamente por ineficiência e que a comunicação não teve influência.

Figura 8: Na sua percepção, os problemas de comunicação podem ter influenciado na decisão pela extinção da DTR?



Fonte: Elaborado pelas autoras

Além dos Juízes e Chefes de Cartório das Varas Cíveis da comarca da Capital, também foram aplicados dois questionários, elaborados na plataforma *Google Forms*, aos advogados. O envio das perguntas ocorreu no dia 29.08.2018 com prazo para resposta até o dia 05.09.2018.

Pretendia-se divulgar a pesquisa por meio da Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional de Santa Catarina. Assim, foram enviadas mensagens para assessoria da Presidência da respectiva instituição nos dias 29.08, dia 31.08 e no dia 04.09, sendo que somente na última data houve contato por parte do órgão para entender do que se tratava a pesquisa e verificar a possibilidade de envio aos advogados. No entanto, não se obteve êxito na difusão do questionário por meio da OAB/SC.

Realizou-se, então, a divulgação das perguntas por meio de mensagens eletrônicas enviadas a escritório de advocacia localizados em Florianópolis e região, além de publicação nas redes sociais das pesquisadoras. O encerramento do preenchimento dos formulários ocorreu em 15.09.2018.

Obtiveram-se treze respostas ao questionário que tratava sobre a criação e extinção da Divisão de Tramitação Remota de execução e cumprimento de sentença da Capital, que continha as seguintes indagações:

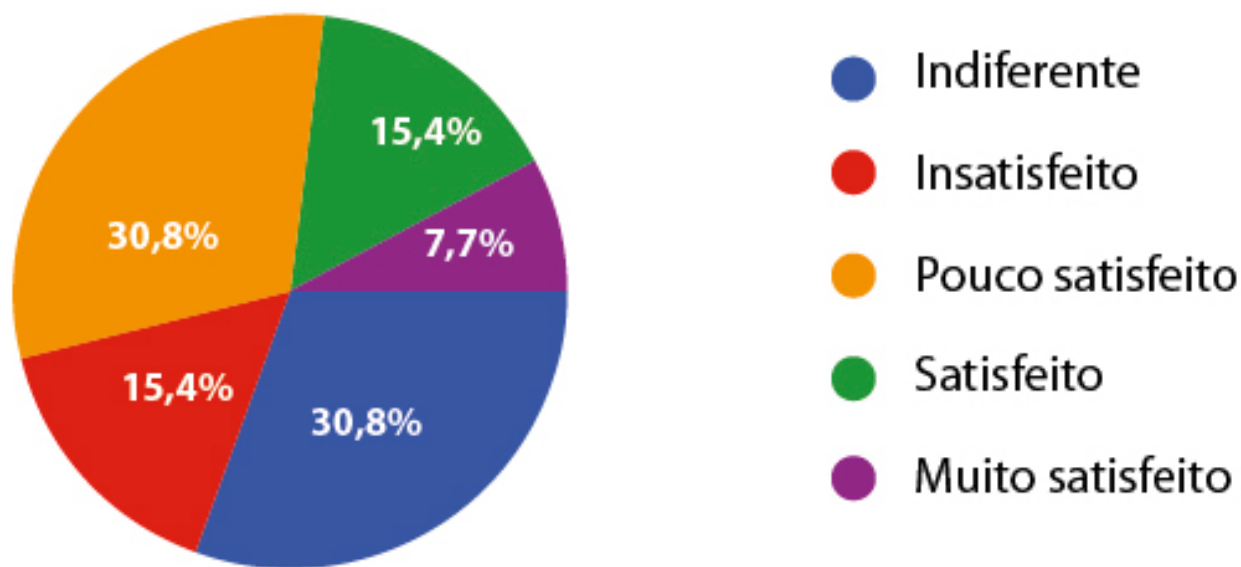
Quadro 4: Questionário enviado aos advogados em relação à criação e extinção da DTRE.

	Indiferente	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
9. Quanto à criação:					
10. Quanto à tramitação dos processos de execução e cumprimento:					
11. Quanto à tramitação dos processos de conhecimento nas varas atendidas pela DTR:					
12. Quanto à extinção:					

Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira pergunta tratava do grau de satisfação em relação à criação da DTRE da Capital, sendo que 30,8% dos questionados demonstrou-se pouco satisfeito e a mesma proporção diz-se indiferente:

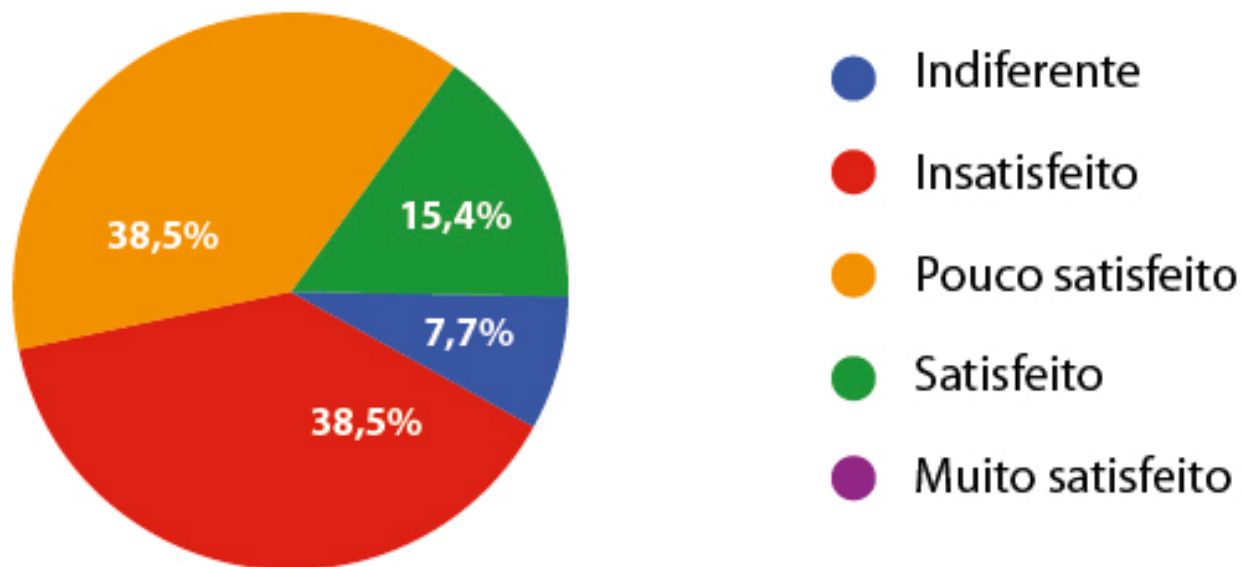
Figura 9: Indique seu grau de satisfação em relação à criação da DTR de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital.



Fonte: Elaborado pelas autoras

A segunda indagação investigou o grau de satisfação quanto à tramitação dos processos de execução e cumprimento de sentença na referida unidade. A maioria dos advogados respondeu estar insatisfeito ou pouco satisfeito.

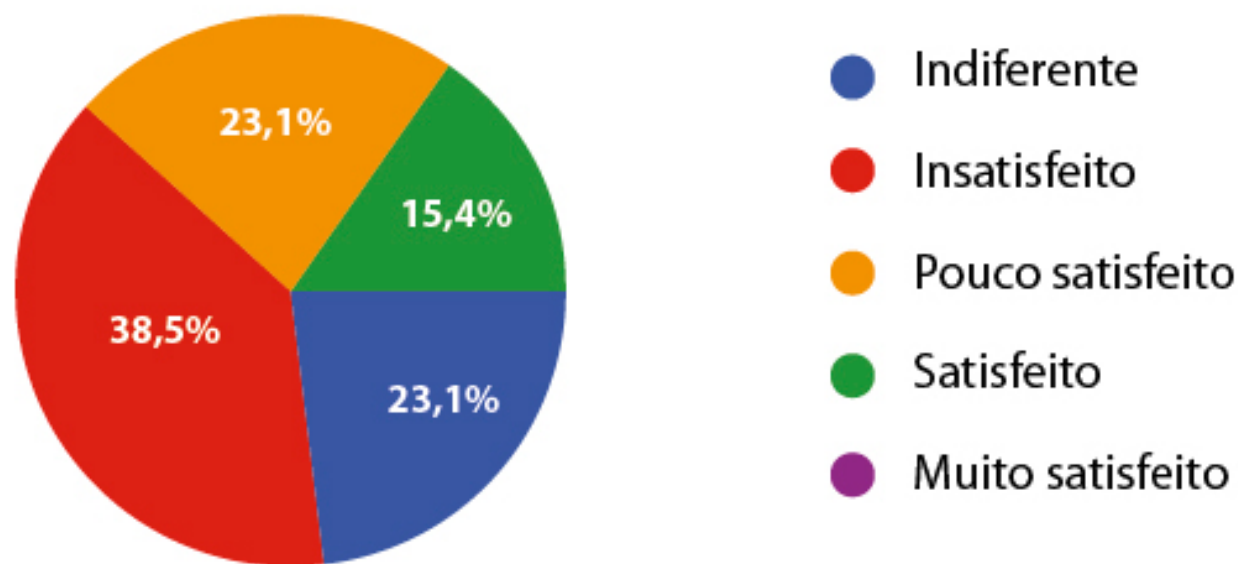
Figura 10: Indique seu grau de satisfação em relação à tramitação dos processos execução e cumprimento de sentença.



Fonte: Elaborado pelas autoras

O terceiro questionamento era sobre o grau de satisfação em relação à tramitação dos processos de conhecimento nas Varas Cíveis da Capital após a criação da DTRE da Capital. A maior parte dos causídicos apontou descontentamento.

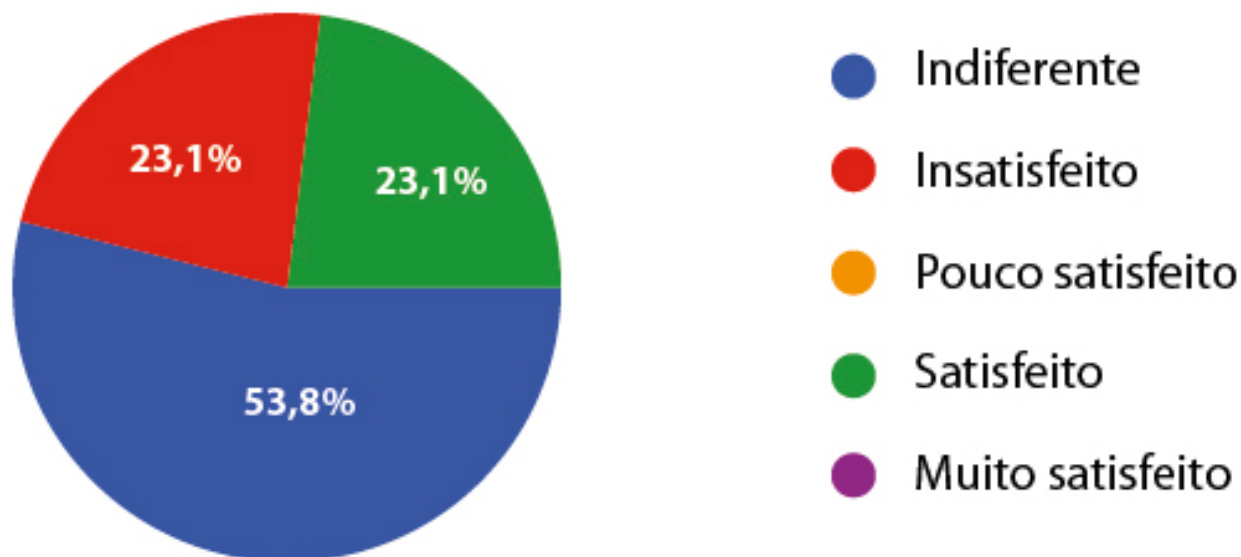
Figura 11: Indique seu grau de satisfação em relação à tramitação dos processos de conhecimento nas Varas Cíveis da Capital após a criação da DTR.



Fonte: Elaborado pelas autoras

A quarta e última pergunta deste formulário buscava investigar o grau de satisfação em relação à extinção da DTRE da Capital. Em sua maioria, os advogados responderam que são indiferentes quanto ao fato.

Figura 12: Indique seu grau de satisfação em relação à extinção da DTR de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Por sua vez, o formulário direcionado a analisar a comunicação da divisão com o jurisdicionado e com os servidores das unidades foi respondido por dez advogados. Seguem os questionamentos feitos:

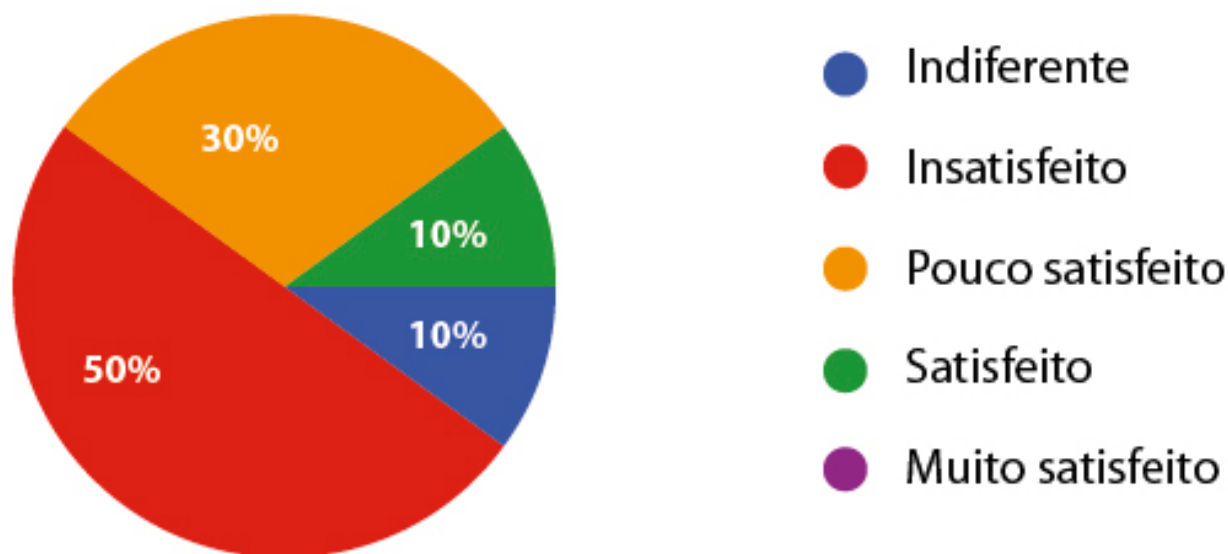
Quadro 5: Questionário enviado aos advogados em relação à comunicação adotada pela DTR

	Indiferente	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
13. Quanto ao método adotado					
14. Quanto à efetividade do método					
15. Quanto à qualidade das informações					
	Insuficientes	Inconsistentes	Genéricas	Precisas	Outro
16. Com relação à qualidade das informações prestadas pelos servidores do cartório relativamente aos processos em tramitação na divisão					
17. Com relação à qualidade das informações prestadas pelos servidores do gabinete do Juiz Cooperador relativamente aos processos em tramitação na divisão					

Fonte: Elaborado pelas autoras

Perguntados a respeito do grau de satisfação em relação ao método de comunicação utilizado pela DTRE da Capital, a metade dos advogados respondeu estar insatisfeito, seguido de 30% que se disse pouco satisfeito. Ninguém escolheu a opção “muito satisfeito”.

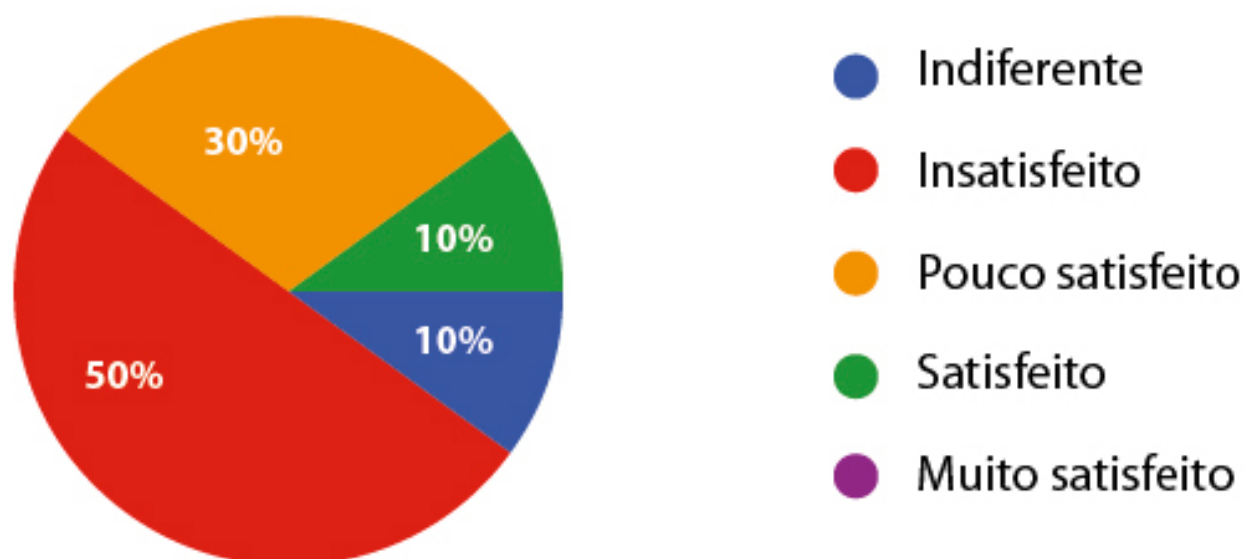
Figura 13: Indique seu grau de satisfação em relação à extinção da DTR de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Com relação à efetividade do método de comunicação, as respostas não destoaram:

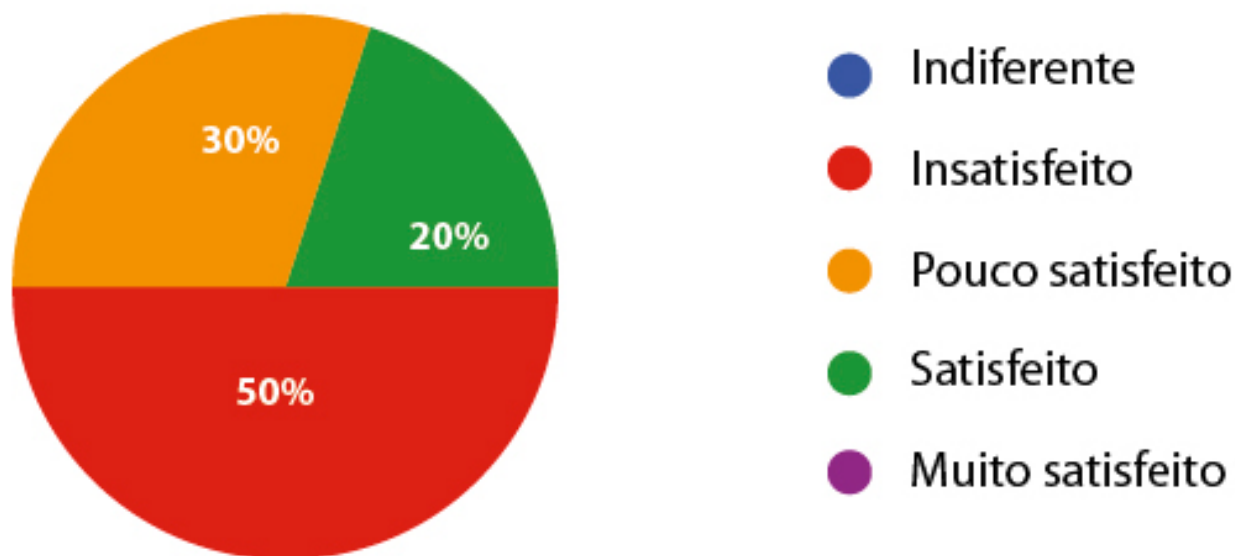
Figura 14: Indique seu grau de satisfação quanto à efetividade do método de comunicação.



Fonte: Elaborado pelas autoras

No mesmo viés foi a opinião dos advogados quanto à qualidade das informações prestadas pela DTRE da Capital. A metade dos questionados respondeu estar insatisfeito. Apenas 20% optou por “satisfeito” como resposta.

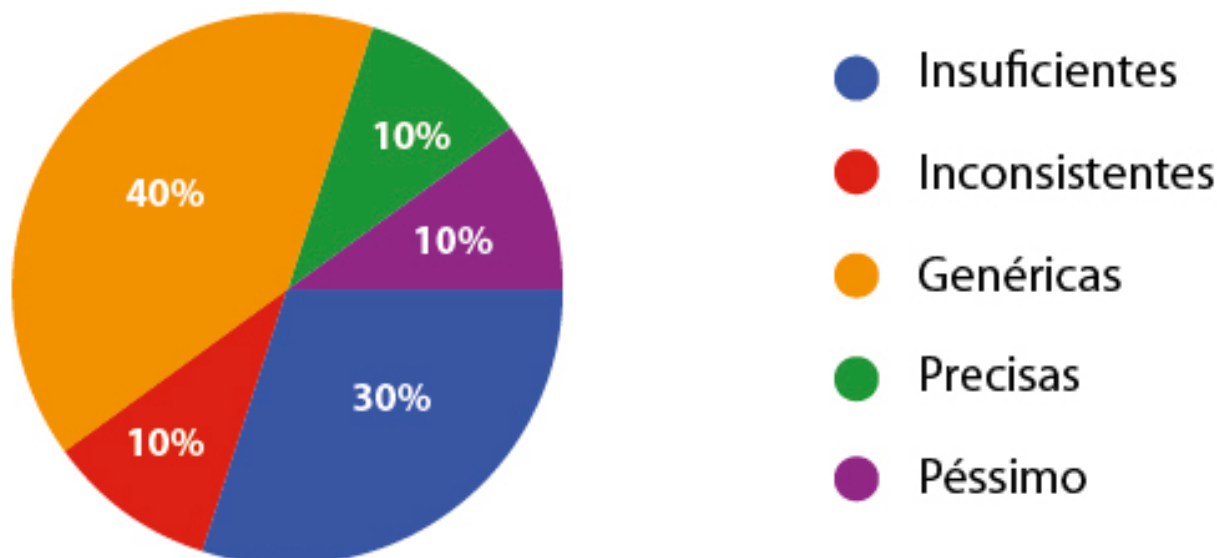
Figura 15: Indique seu grau de satisfação em relação à qualidade das informações prestadas.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Além disso, quando perguntados a respeito da qualidade das informações prestadas pelos servidores do cartório em relação aos processos em trâmite na DTRE, a maior parte dos advogados (40%) respondeu que essas eram genéricas, seguido de 30% que entendeu serem insuficientes.

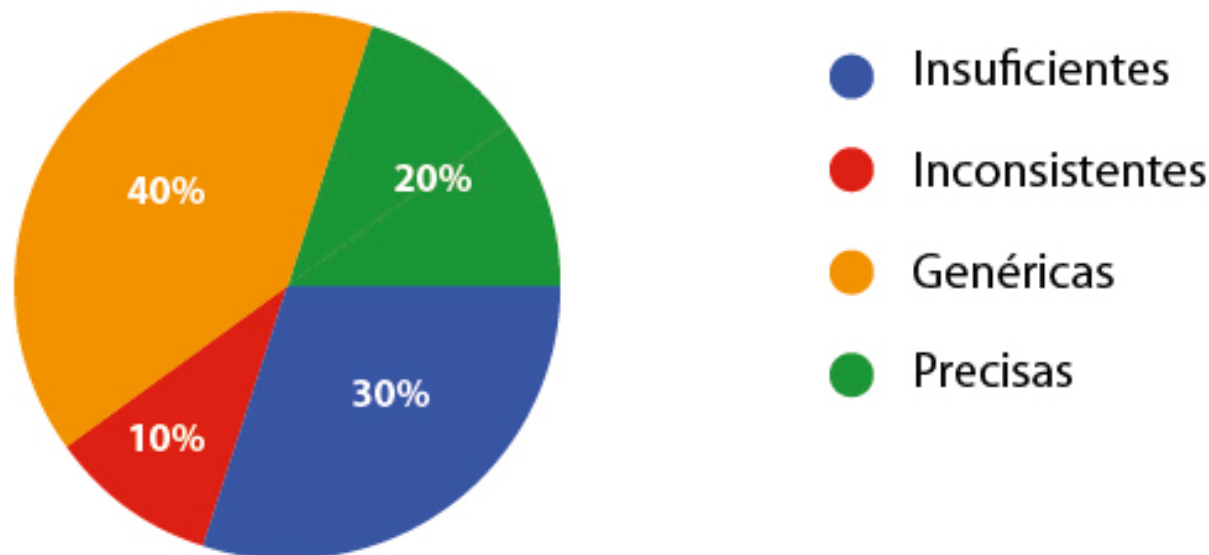
Figura 16: Indique seu grau de satisfação em relação à qualidade das informações prestadas pelos servidores do cartório relativamente aos processos em tramitação na DTR.



Fonte: Elaborado pelas autoras

O mesmo panorama de respostas foi encontrado em relação às informações prestadas pelos servidores do gabinete dos Juízes Cooperadores.

Figura 17: Com relação à qualidade das informações prestadas pelos servidores do gabinete dos Juízes Cooperadores relativamente aos processos em tramitação na DTR.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Explanados os questionamentos e as respectivas respostas obtidas, apresentar-se-á, no tópico seguinte, a conclusão do estudo.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho tinha por objetivo compreender como o processo de comunicação adotado pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital afetou as atividades desenvolvidas pelo cartório judicial e o jurisdicionado.

As divisões de tramitação remota surgiram com a finalidade de otimizar recursos humanos e financeiros, padronizar rotinas, especializar as equipes e incrementar a produtividade. Com relação ao processo de comunicação, definiu-se que o atendimento ao público externo seria efetuado pelas unidades às quais as divisões remotas estivessem vinculadas (vg. Resolução Conjunta GP-CGJ n. 4/2009, Resolução GP/CGJ n. 3 de 2017 e Resolução GP/CGJ n. 9 de 2017), ou seja, não havia um canal direto para comunicação.

Contudo, sabe-se da importância de informar aqueles que não fazem parte da organização (comunicação externa), o que influencia diretamente na imagem que se tem dela. Nesse contexto, o processo comunicativo possui grande relevância em instituições privadas e públicas, devendo, pois, estar articulado com o planejamento estratégico.

Na esfera do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o Mapa Estratégico (2015-

2020)⁸ destaca, na perspectiva do cidadão, que a Corte pretende “Garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos cidadãos”, bem como “Aprimorar a comunicação institucional”.

Contudo, a partir da pesquisa realizada, verificou-se que os objetivos estratégicos anteriormente citados não estavam sendo abarcados integralmente pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital.

Por meio dos questionários aplicados a Juízes, Chefes de Cartório e advogados, buscou-se averiguar a satisfação desses em relação à criação, ao processo de comunicação e à extinção da unidade em estudo.

Os advogados que responderam aos questionamentos, em sua maior parte (30,8%), disseram-se pouco satisfeitos com o surgimento da DTRE da Capital – questão 9 –, ao lado de outros 30,8% que apontaram ser indiferentes em relação ao fato. E, no que tange ao grau de satisfação quanto à tramitação dos processos de execução e cumprimento de sentença na referida unidade, obteve-se empate: 38,5% dos causídicos respondeu estar insatisfeito e a mesma proporção, “pouco satisfeito”.

A maioria dos Juízes e Chefes de Cartório ressaltou que a criação da DTRE da Capital (e a conseqüente retirada dos processos dessa natureza das Varas Cíveis, questão 2) permitiu maior celeridade às demandas em fase de conhecimento. Já os advogados não entenderam dessa forma. A maioria deles (38,5%) demonstrou-se insatisfeito em relação à tramitação dos processos nas Varas Cíveis da Capital após a criação da DTR, seguido de 23,1% que relataram estar pouco satisfeitos (questão 11).

Analisando-se as respostas dos diferentes grupos, verificou-se que a aceleração na tramitação das demandas judiciais nas Varas Cíveis não foi percebida pelos usuários do serviço, mas, tão somente, pelos prestadores dele.

Outro reflexo causado pela implementação da DTRE da Capital, de acordo com a maior parte dos servidores do Poder Judiciário que foram entrevistados, foi o aumento significativo nos atendimentos efetuados por telefone e presencialmente nos cartórios e gabinetes. Um dos respondentes, inclusive, destacou expressamente tal fato.

Ou seja, na opinião dos envolvidos na prestação jurisdicional, a DTRE, embora tenha possibilitado que o fluxo de ações de conhecimento fluísse melhor, provocou sobrecarga de trabalho quanto ao processo de comunicação externo na unidade por ela atendida.

No que tange ao método de comunicação adotado pela DTRE da Capital a visão da maioria dos entrevistados (Magistrado, Chefes de Cartório e advogados) foi uníssona: insatisfação.

Além disso, a maior parte dos causídicos apontou descontentamento em relação à qualidade das informações prestadas – pelos servidores do cartório e do gabinete dos Juízes Cooperadores – sobre os processos em tramitação na DTRE, tendo a maioria as qualificado como genéricas e insuficientes (questões 15, 16 e 17).

8 TJSC. Gestão Estratégica. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 10.08.2018.

A boa comunicação implica satisfação do usuário e retorno positivo para a instituição. Desse modo, deve-se levar em conta a opinião de todos os envolvidos (público interno e externo), a fim de verificar medidas possíveis a serem tomadas com vistas ao melhoramento contínuo na prestação do serviço.

Considerando isso e que a maioria dos Juízes e Chefes de Cartório apontou que, no seu modo de ver, tanto servidores quanto advogados estavam insatisfeitos em relação ao processo comunicativo da unidade estudada (questões 6 e 7), propôs-se ao grupo de gestores uma reflexão sobre uma forma alternativa de comunicação. A maioria considerou que haveria maior eficácia se houvesse uma central de atendimento para a DTRE. Uma pessoa sugeriu a adoção de uma central de atendimento unificada para todas as varas cíveis da comarca da Capital.

Outro questionamento tratou da possibilidade de absorção do atendimento ao público pela DTRE e se esse fator poderia influenciar na regular tramitação dos processos. A maior parte dos respondentes ressaltou que não haveria prejuízo.

Visto que o método de comunicação adotado pela DTRE não atingia o seu propósito, perguntou-se aos Juízes e Chefes de Cartório se tal fato poderia estar relacionado à extinção da divisão, influenciando na tomada de tal decisão. A maioria opinou que sim: a comunicação pode ter sido um dos fatores.

Analisando-se as respostas dadas pelos servidores entrevistados ao questionamento número um - relacionado ao grau de satisfação quanto à forma de comunicação adotada pela DTRE da Capital (por intermédio dos cartórios) - e ao questionamento número oito - a respeito da influência dos problemas de comunicação na decisão pela extinção da DTRE -, verificou-se que 24% daqueles que se mostraram insatisfeitos com a forma de comunicação possivelmente atribuíram este como um dos fatores que influenciaram na extinção da divisão de tramitação remota.

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, conclui-se que o método de comunicação utilizado pela Divisão de Tramitação Remota de Execução e Cumprimento de Sentença da Capital não era eficiente, pois causava prejuízo aos servidores dos cartórios atendidos pela unidade (sobrecarga de trabalho) e aos advogados (que recebiam desses servidores - sobrecarregados e que não tinham conhecimento específico sobre a tramitação dos processos da DTRE, pois trabalhavam em outra unidade - informações genéricas e insuficientes). Ademais, este pode ter sido, inclusive, um dos fatores que levou à sua extinção.

Neste cenário, a estruturação de um canal comunicativo de qualidade que atenda aos anseios dos usuários da justiça possui relevância, como forma de melhorar a prestação do serviço ao público externo, além de promover a satisfação e motivação do próprio público interno.

A título de sugestão, tendo em vista que existem outras DTRs em funcionamento no Poder Judiciário e que podem vir a apresentar a mesma dificuldade estudada neste trabalho, indica-se, como possível resolução para o problema em questão, o treinamento dos servidores que atuam no atendimento aos usuários dos serviços, especialmente no que tange à importância de estabelecimento de uma comunicação de qualidade para a maior satisfação do público externo.

Ou, ainda, a criação de uma central de atendimento que ampare a divisão de tramitação remota, a exemplo do que foi adotado na Comarca de São Joaquim. Uma equipe especializada e focada na prestação de informações precisas e de qualidade seria mais eficiente e proporcionaria mais satisfação aos advogados. E, assim, alinhar-se-ia aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário Catarinense.

A comunicação de qualidade é um desafio a ser vencido, pois auxilia na construção de uma imagem positiva do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Além disso, promove a aproximação com o cidadão. Desse modo, é necessário que medidas sejam tomadas, visando ao melhoramento contínuo desse serviço.

REFERÊNCIAS

BUNN, Maximiliano Losso; ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Apontamentos preliminares sobre o uso predatório da jurisdição. **Revista Direito e Liberdade**, Rio Grande do Norte, v. 18, n. 1, p. 247-268, jan. /abr. 2016.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CONSELHO Nacional de Justiça. **Resolução n. 85, de 8 de setembro de 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_85.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Justiça em números 2017 - ano-base 2016**. Brasília: 2017. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros](http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros)>. Acesso em 8 jun. 2018.

_____. **Objetivos estratégicos do Poder Judiciário**. Brasília: 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/objetivos-estrategicos-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

DAGHLIAN, Jacob. **Lógica e álgebra de Boole**. 4. ed. 16. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. **Execução e recursos: comentários ao CPC 2015**. 1. Ed., Rio de Janeiro: Forense, 2017.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. 2013. Disponível: <<https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/artigos/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação Pública**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MONTENEGRO FILHO, Misael. **Direito Processual Civil**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria: como estatística pode reinventar o direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

PASOLD, Cesar Luiz. **Personalidade e comunicação**. 2. ed. Florianópolis: Plus Saber, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação Empresarial na Prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TRIBUNAL de Justiça de Santa Catarina. **Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça**. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/consultas/liberada/cncgj.pdf>>. Acesso em: 01.07.2018.

_____. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 10.08.2018.

_____. **Informatização no Poder Judiciário catarinense**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/historico>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

_____. **Legislação Interna**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/legislacao/interna>>. Acesso em junho de 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM AUXÍLIO AO TRABALHO DOS SERVIDORES QUE ATUAM EM PROCESSOS JUDICIAIS QUE ENVOLVEM CRIANÇAS E ADOLESCENTES EM SITUAÇÃO DE ACOLHIMENTO

THE MANAGEMENT OF INFORMATION IN AID TO THE WORK OF THE SERVANTS THAT ACT IN JUDICIAL PROCESSES THAT INVOLVE CHILDREN AND ADOLESCENTS IN THE WELFARE SITUATION

Franciane Chiodini Pradi

Graduada em Direito pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Pós-graduada em Direito Constitucional pela Rede de Ensino Luís Flávio Gomes - LFG. Técnica judiciária auxiliar e assessora de gabinete na Vara da Família, Infância, Juventude, Idoso, Órfãos e Sucessões da Comarca de Jaraguá do Sul/SC.

E-mail: fcpradi@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo deste estudo é propor uma ferramenta da gestão da informação que possa ser aplicada para concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em situação de acolhimento institucional e familiar a fim de auxiliar o trabalho dos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude, no primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina, para dar celeridade à tramitação das ações judiciais desta natureza. Com relação à metodologia adotada, trata-se de pesquisa aplicada, observando-se o método dedutivo com abordagem qualitativa. Considerando a pesquisa realizada, os resultados alcançados apontam que a ausência de fluxo de informações a respeito dos acolhidos constitui dificuldade à agilidade das ações judiciais que envolvem acolhimento. Conclui-se que a adoção pelo PJSC da ferramenta proposta, contendo informações relevantes sobre a criança e o adolescente, no tocante ao acolhimento institucional e familiar e sobre as ações judiciais, tende a gerar benefícios, porque poderá promover celeridade nos processos judiciais em questão, priorizando-os no intuito de mais rapidamente possibilitar reintegração familiar e a colocação em família substituta por adoção ou promover a reavaliação da situação.

Palavras-chave: Convivência familiar. Acolhimento familiar e institucional. Gestão da informação.

Abstract: The objective of this study is to propose an information management tool that can be applied to concentrate information regarding children and adolescents

in institutional and family support situation in order to assist the work of the servers crowded in the units with competence for childhood and youth, in the first degree of jurisdiction of the Judiciary of Santa Catarina, to expedite the processing of lawsuits of this nature. Regarding the adopted methodology, it is applied research, observing the deductive method with a qualitative approach. It is concluded that the adoption by the PJSC of the proposed tool, containing relevant information about the child and the adolescent, regarding institutional and family reception and judicial actions, tends to generate benefits because it can promote speed in the judicial processes in question, prioritizing them in order to more quickly enable family reintegration, substitute family placement by adopting or promoting reassessment of the situation.

Keywords: Family living. Family and institutional care. Information management.

1 INTRODUÇÃO

O Estado, por intermédio da Administração Pública, tem o dever de atender às demandas da sociedade, por meio dos serviços públicos. E para cumprir o seu papel, “[...] nos seus diferentes níveis, federal, estadual e municipal, necessita estar bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 8).

A eficiência, citada pelo autor, restou incluída no ordenamento jurídico constitucional com a promulgação da Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, que a elencou como princípio da Administração Pública direta e indireta, ao lado dos já consagrados princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

O servidor público, portanto, necessita atuar com eficiência, ou seja, “deve ser aquele que produz o efeito desejado, que dá bom resultado, exercendo suas atividades sob o manto da igualdade de todos perante a lei, velando pela objetividade e imparcialidade” (MORAES, 2003, p. 316). Pode-se, portanto, inferir que o princípio em questão deve nortear a Administração Pública, direcionando-a a atingir resultados melhores com o menor custo/gasto de recursos, ou seja, está diretamente ligado ao desempenho.

E o Poder Judiciário de Santa Catarina, por sua vez, segue esta esteira ao adotar como visão, para a gestão 2015-2020, “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”.

Feitas tais considerações, observa-se que, apesar de o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em seu art. 152, parágrafo 2º., determinar que seja conferida prioridade à tramitação dos processos e procedimentos previstos na referida legislação, não foi localizada pesquisa, na Academia Judicial, que aborde a atuação e as dificuldades enfrentadas pelos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude.

Considerando a atuação da autora, desde abril de 2013, como assessora de gabinete em vara dotada desta competência, na Comarca de Jaraguá do Sul, e antes disso,

de 2009 a 2011, no cartório desta mesma unidade, foram verificadas dificuldades diversas no exercício das funções. Destaca-se, primordialmente, a ausência de ferramenta, nos sistemas utilizados pelo PJSC, em especial no Sistema de Automação do Poder Judiciário - SAJ, que concentrassem informações, tanto processuais quanto pessoais, das crianças e dos adolescentes em situação de acolhimento institucional ou familiar, ou seja, aqueles que foram retirados do convívio familiar e inseridos nos chamados "Abrigos" ou em "famílias acolhedoras". Sem lograr êxito em saber, assim, por meio de simples consulta ao sistema, quantos acolhidos havia na Comarca, em quais instituições foram colocados, se já estavam aptos à inserção em adoção, quais ações judiciais que os envolviam, as fases em que se encontravam, quando ocorreu a última reavaliação da sua situação, o tempo em que estava acolhido, quando se deu a última busca por família adotiva, dentre outras, como conferir a necessária prioridade no intuito de atingir a almejada eficiência? Como controlar os prazos destas ações, assim como o momento de proceder à necessária reavaliação do caso, porquanto o ECA preceitua que a autoridade competente - no caso, o magistrado - o deve fazer no máximo a cada três meses (art. 19, parágrafo 1º.)? Percebeu-se, portanto, lacuna no sistema no que tange à obtenção de informação correta quando necessário e, notadamente, de forma simplificada e global.

E mais do que mero cumprimento de preceito legal, conferir prioridade às ações em questão possui caráter social, tendo em vista que as crianças e os adolescentes cuja atenção se busca estão privados do convívio familiar e sujeitos às consequências psicológicas, sociais, educacionais, dentre outras, do acolhimento, seja ele familiar ou institucional.

Dito isto, percebe-se que cada vez mais as organizações se deparam com a necessidade de gerir tais informações a fim de possibilitar o melhor desempenho de suas funções, assim como a tomada de decisões, e, desta feita, atingir a eficiência buscada. Segundo Miranda e Streit (2007), tanto no setor público quanto no privado, os processos de definição e racionalização das informações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações e, conseqüentemente, para a promoção de uma boa governança.

Pergunta-se, desta forma, qual ferramenta da gestão da informação pode ser aplicada para concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em situação de acolhimento institucional e familiar a fim de auxiliar o trabalho dos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude?

O presente trabalho tem como objetivo geral, assim, propor uma ferramenta da gestão da informação que possa ser aplicada para concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em situação de acolhimento institucional e familiar a fim de auxiliar o trabalho dos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude para dar celeridade à tramitação das ações judiciais desta natureza.

E como objetivos específicos destacam-se: a) conhecer o trabalho dos servidores que atuam em varas com competência para infância e juventude no Poder Judiciário de Santa Catarina; b) descrever as limitações decorrentes da ausência de ferramenta específica contendo informações, para fins de controle e prioridade, das ações judiciais envolvendo crianças e adolescentes em acolhimento institucional e familiar; c) identificar informações necessárias para melhor atuação dos servidores e, por fim,

d) delinear uma ferramenta de gestão da informação, com base em seus requisitos funcionais, para concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em situação de acolhimento institucional e familiar a fim de conferir agilidade aos processos judiciais que os envolvem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se busca trazer conceitos, inicialmente acerca da convivência familiar, acolhimento familiar e institucional, abordar as ações judiciais em trâmite nas varas da infância e juventude que impliquem no afastamento da criança e do adolescente do seio familiar e, ainda, explanar sobre os dispositivos legais e provimentos para que o Poder Judiciário confira prioridade a tais ações. Num segundo momento, passa-se à definição da informação e da gestão da informação e à explicação dos processos que compõem esta.

2.1 DIREITO À CONVIVÊNCIA FAMILIAR

A Constituição Federal da República do Brasil (CF) garante, em seu artigo 227, o direito à convivência familiar ao determinar que é dever tanto da família, quanto da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, os direitos à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. Trata-se de norma inserida no capítulo que trata da família, da criança, do adolescente, do jovem e do idoso. Importante esclarecer que se considera criança a pessoa até os doze anos incompletos, ao passo que adolescente é aquele dos doze aos dezoito anos, consoante previsão constante no art. 2º. do ECA.

No mesmo norte, o ECA consagra, no art. 4º, constituir dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar a efetivação dos direitos referentes à convivência familiar, com absoluta prioridade. Consagra também que toda criança e todo adolescente tem o direito de ser criado no seio de sua família, ou, caso não seja possível, excepcionalmente, em família substituta, assegurada a convivência familiar, em ambiente que garanta o seu desenvolvimento integral, conforme prevê o art. 19.

DIAS (2016B, p. 123) define a convivência familiar como “a relação afetiva e duradoura entretida pelas pessoas que compõem o grupo familiar, em virtude de laços de parentesco ou não, no ambiente comum”. Esclarece que é o ninho no qual os membros se sentem acolhidos e protegidos. Para Stolze e Pamplona Filho (2013), para se efetivar, a convivência familiar necessita não somente do amparo jurídico, mas de uma estrutura multidisciplinar associada que permita sua plena realização social.

Nota-se que os dispositivos legais acima indicados preveem que o direito ora em apreço deve ser assegurado às crianças e aos adolescentes com absoluta prioridade. Trata-se de reflexo de outro princípio consagrado no direito brasileiro, o denominado princípio do melhor interesse da criança e do adolescente, segundo o qual estes de-

vem ter “seus interesses tratados com prioridade, pelo Estado, pela sociedade e pela família, tanto na elaboração quanto na aplicação dos direitos que lhe digam respeito, notadamente nas relações familiares, como pessoa em desenvolvimento e dotada de dignidade” (DIAS, 2016b, p. 124).

Deve-se entender a proteção integral como o conjunto de direitos que são próprios apenas dos cidadãos imaturos; estes direitos, diferentemente daqueles fundamentais reconhecidos a todos os cidadãos, concretizam-se em pretensões nem tanto em relação a um comportamento negativo (abster-se da violação daqueles direitos) quanto a um comportamento positivo por parte da autoridade pública e dos outros cidadãos, de regra dos adultos encarregados de assegurar esta proteção especial. Em força da proteção integral, crianças e adolescentes têm o direito de que os adultos *façam coisas em favor deles*. (CURY, 2010, p. 36)

O princípio, desta forma, não é uma “recomendação ética, mas diretriz determinante nas relações da criança e do adolescente com seus pais, com sua família, com a sociedade e com o Estado” (DIAS, 2016b, p. 126). A criança e o adolescente, encarados atualmente como sujeitos de direitos civis, humanos e sociais, assim como pessoas em processo de desenvolvimento, na forma consagrada no art. 15 do Estatuto, e não mais meros objetos, como outrora o eram, desta forma, têm o direito constitucional à convivência familiar, que cabe ao Estado – além da família e da sociedade – assegurar de forma prioritária. Após o advento do Estatuto “de objeto, o menor de 18 anos passa a sujeito, mesmo se ele é ainda um ser em fase de desenvolvimento, sujeito de direitos humanos e sociais. Detentor de novos direitos, o menor encontra na lei novas formas de proteção” (CURY, 2010, p. 48).

2.2 ATUAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO E DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA PARA A PROTEÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

Este capítulo versará sobre a atuação do Poder Judiciário e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na proteção da criança e do adolescente que se encontra com seus direitos violados.

2.2.1 Acolhimento Institucional e Familiar

Quando, por ação ou omissão da sociedade ou do Estado, por falta, abuso ou omissão dos pais ou responsáveis, ou em razão de sua própria conduta, a criança ou o adolescente tem seus direitos violados ou ameaçados, o ECA prevê, no art. 101, uma série de medidas de proteção a serem aplicadas pelo Poder Judiciário – não exclusivamente.

Nucci destaca que não se pode impor aos pais o amor e a dedicação em relação aos filhos, porém “por lei, deve o Estado intervir em famílias desestruturadas, a fim de assegurar o nível mínimo ideal, afinal, crianças e adolescentes, bem como idosos carecem de defesa natural” (NUCCI, 2015, p. 62).

Dentre as medidas, exemplificam-se a inclusão em serviços e programas oficiais ou comunitários de proteção; a requisição de tratamento médico, psicológico ou psiquiátrico; a inclusão em programa oficial ou comunitário de auxílio, orientação e tratamento a alcoólatras e toxicômanos; o acolhimento institucional e o acolhimento familiar. Nucci (2015) explica que o rol previsto no art. 101 do ECA é exemplificativo e não taxativo. O Estatuto prevê ainda, o acolhimento institucional e o acolhimento familiar (art. 101, VII e VIII, do ECA).

O Estado é legitimado a interferir no âmbito da família para defender as crianças e os adolescentes, reservando-se o direito de fiscalizar o adimplemento dos encargos do poder familiar. É preciso preservar a integridade física e psíquica de crianças e adolescentes, nem que para isso o Poder Público precise afastá-los do convívio de seus pais. (MONDIN, 2017, p. 42).

A legislação ressalta, contudo, que são medidas excepcionais e provisórias, utilizáveis como forma de transição para a reintegração familiar ou, caso isto não seja possível, para a colocação em família substituta, conforme disposto no art. 101, parágrafo 1º., do ECA.

Por acolhimento institucional, assim, se entende a retirada do infante de seu lar natural para o proteger e fazer cessar uma situação de risco e inserção em instituição de acolhimento, normalmente conhecida como “Abrigo”.

Nucci (2015, p. 343) comenta que os acolhidos não se sentem em casa neste ambiente, porque o tratamento é padronizado e não há privacidade, tampouco farta distribuição de amor e carinho. Ademais, “na entidade de acolhimento, os infantes se formam sem vínculos e históricos familiares, tão importantes ao seu desenvolvimento” (MONDIN, 2017, p. 2).

De outro turno, o acolhimento familiar representa, para Nucci (2015), um misto entre o acolhimento institucional e a família substituta. O infante, neste caso, fica sob os cuidados temporários de uma família devidamente cadastrada para esta finalidade, denominada “família acolhedora”, até que possa – ou retornar à família de origem, ou ser encaminhada para família por meio de adoção. Não deixa de ser uma forma de acolhimento, porém ao invés de permanecer em Abrigo, dá-se a inserção em família. Mostra-se necessário, em tais casos, a devida preparação dos integrantes da referida família e também do infante, porquanto não se trata de adoção, e sim da oferta temporária de todos os cuidados necessários, assim como afeto, sem que, contudo, se estabeleçam vínculos de paternidade, maternidade e filiação.

Ocorre que a retirada abrupta da criança e do adolescente do lar de origem, por mais que neste estivessem em situação de risco, por vezes expostos a toda sorte de violência física e psicológica, causa-lhes extremo sofrimento. Mondin (2017) destaca que a consequência mais trágica do acolhimento reside no plano afetivo em razão da fragilidade dos laços que ali se formam. Destaca, ainda, que prevalece na instituição o tratamento impessoal. “As consequências observadas nas crianças e adolescentes que convivem nesses ambientes de pouca atenção e estimulação são apatia, o atraso

psicomotor, a depressão e o comportamento estereotipado de repulsa ou apego desproporcional a qualquer aproximação” (MONDIN, 2017, p. 93).

Necessário, pelas razões expostas, que o período de acolhimento seja o mais breve possível para o fim de causar o menor dano. Mondin (2017) consigna que milhares de crianças e adolescentes permanecem em unidades de acolhimento aguardando uma solução, que pode ser o retorno à família biológica, à família extensa ou a uma família substituta e que, com o passar do tempo, as chances de ter uma família vão diminuindo.

Vários juízes, promotores e equipes técnicas de Juizados da Infância e Juventude esquecem, por completo, que o processo (ou procedimento) envolvendo menores de 18 anos *devem* ter trâmite absolutamente prioritário. Não é somente porque consta em lei, mas, por uma questão de humanidade, pois cada dia passado pelo infante longe de uma família representa uma sofrível perda. (NUCCI, 2015, p. 68).

Quando a convivência com a família natural se revela impossível ou é desaconselhável, melhor atende ao seu interesse - quando a família não o deseja, ou não pode protegê-lo - ser entregue aos cuidados de quem sonha ter um filho. A celeridade deste processo é o que garante a convivência familiar, direito constitucionalmente preservado com absoluta prioridade (CF 227). Para esse fim - e infelizmente - não se presta a legislação e nem todos os esforços do Conselho Federal de Justiça, que nada mais fazem do que burocratizar e emperrar o direito à adoção de quem teve a desdita de não ser acolhido no seio de sua família biológica. É tal a burocracia para disponibilizar crianças à adoção que, quando finalmente isso acontece, muitas vezes ninguém mais as quer. (DIAS, 2016a, 476).

2.2.2 Ação de Perda do Poder Familiar e Outras Demandas Judiciais

A determinação judicial de acolhimento institucional ou familiar pode se dar de urgência pelo Conselho Tutelar mediante posterior homologação pelo Poder Judiciário (valendo-se da faculdade prevista no art. 93 do ECA), de ofício pelo magistrado ou mediante requerimento, que normalmente é feito pelo Ministério Público, tanto em ações de natureza diversa, tais como nas chamadas “medidas de proteção”, que se prestam justamente a viabilizar a aplicação de tais medidas, quanto nas ações que se destinam à perda ou à suspensão do poder familiar.

Oportuno esclarecer que, por poder familiar, se entende “o conjunto de direitos e deveres atribuídos aos pais em relação aos filhos menores, para sua criação, formação e administração de seus bens, não importando a origem do parentesco [...]” (DIAS, 2016b, p. 315).

Bem mais que direitos, verifica-se que a paternidade e a maternidade trazem sérios deveres e obrigações de cuidados com os filhos menores nos aspectos de sua formação física, psíquica e moral, de modo a prepará-los para uma vida adulta saudável e produtiva. Ser pai ou mãe até que é fácil

e, sem dúvidas, muito gratificante; porém, difícil é criar e acompanhar os filhos nos seu constante crescimento físico e espiritual, até sua formação e independência, que nem sempre se alcança na simples maioria por faixa etária. (DIAS, 2016b, p. 317).

Não se trata, assim, de um encargo imposto por lei, mas sim de um poder-dever que deve ser exercido levando em consideração os interesses do filho como sujeito de direito.

E, caso verificada a infringência de dever relevante, na forma exposta pela legislação, cabível a decretação da perda do poder familiar dos genitores, que deve ocorrer em processo ajuizado com esta finalidade, observadas as regras processuais cíveis, em especial a ampla defesa e o contraditório, assim como o procedimento específico previsto no ECA.

Através da ação para perda ou suspensão do poder familiar, pretende-se, em primeiro lugar, obter uma prestação jurisdicional que proteja a criança ou adolescente em situação de risco, ocasionada pela falta, omissão ou abuso dos pais (ECA, art. 98, II).

Mais especificamente, a ação destituidora tem como escopo a inibição permanente ou temporária dos direitos e prerrogativas paterno-maternais, cujo conjunto forma o poder familiar, livrando o filho do seu jugo e submissão. (ATAIDE JUNIOR, 2009, p. 66)

O Código Civil (CC), em seu art. 1.638, traz hipóteses que podem culminar na perda do poder familiar, a saber: castigo imoderado, abandono, prática de atos contrários à moral e aos bons costumes, entrega do filho irregularmente aos cuidados de terceiros para fins de adoção. Trata-se de rol que não exclui outros motivos.

A decisão judicial que determina a perda do poder familiar é definitiva e, se atingir pai e mãe, faz com que se iniciem as providências para a colocação da criança e do adolescente em família substituta, normalmente por adoção. Isto porque a procura por membros da família extensa, desejosos e aptos a exercerem a guarda do infante deve ocorrer antes do acolhimento, como forma de o evitar, e também logo após, porquanto constitui medida prioritária para este.

De outro turno, a mera suspensão do poder familiar, por sua vez, cujas razões estão explicitadas no art. 1.637 do CC e dizem respeito a abuso de autoridade dos genitores, falta aos seus deveres, dilapidação dos bens dos filhos ou condenação sentença irreversível em virtude de crime a cuja pena exceda dois anos, possui caráter temporário e é menos gravosa.

A suspensão distingue-se do decreto de perda do poder familiar por ser, aquela, temporária, facultando a cessação em casos de alteração do motivo que lhe deu causa, ou do cumprimento da pena pelo condenado, salvo se ocorrer motivação mais grave ou a reiteração de faltas que justifiquem a decisão judicial de perda, agora em caráter definitivo. (DIAS, 2015b, p. 321).

Na forma já mencionada, a determinação de acolhimento institucional e familiar pode ocorrer também em ações diversas, normalmente ajuizadas pelo Ministério Público, tais como medidas de proteção, procedimento para apuração de infrações administrativas, dentre outros. Podem ocorrer, ainda, incidentalmente, em ações de outra natureza, tais como naquelas em que se discute a guarda, sempre que verificada situação de risco.

No período em que a criança e o adolescente estiverem nos “Abrigo” ou em família acolhedora, os esforços dos programas de acolhimento devem se destinar, inicialmente, à reintegração familiar, seja sob os cuidados dos genitores ou da família extensa com quem o infante tenha vinculação afetiva (art. 19, parágrafo 3º, do ECA). Trata-se de trabalho conjunto dos órgãos do Município, em especial Saúde, Educação e Assistência Social, aqui incluída a equipe técnica do acolhimento, com a intervenção do Ministério Público e do Judiciário.

No âmbito da convivência familiar, a prioridade absoluta estabelecida na Constituição Federal deve estar voltada para assegurar à criança e ao adolescente o direito de manter os vínculos com sua família biológica, que se concretiza com as visitas, contatos com os familiares ou pessoas que lhe são próximas, a não ser naquelas situações em que tal contato se mostre fundamentalmente prejudicial. Nos casos em que ainda seja possível sua reintegração na família de origem, a prioridade consiste na elaboração de um projeto de desacolhimento, com a superação das causas que determinaram a medida protetiva. E, não sendo possível a reintegração à família biológica ou extensa, a prioridade deve ser a de lhe proporcionar uma nova família, em condições psicológicas e jurídicas, no menor tempo possível. (MONDIN, 2017, p. 84).

Ocorre que, na forma constante no art. 101, parágrafo 9º, do ECA, assim que a equipe técnica do Abrigo verificar que é inviável a reintegração familiar, deverá emitir relatório expressamente recomendando o ajuizamento da ação de perda do poder familiar, nos casos em que tal ainda não tenha ocorrido.

O ECA consagra, em seu art. 163, o prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias para a conclusão da ação de perda do poder familiar. Prevê, ainda, em seu art. 152, parágrafo único, que é assegurada, sob pena de responsabilidade, a tramitação prioritária, de forma absoluta, dos processos previstos no Estatuto.

DIAS (2016a) reforça os prejuízos, para a criança e o adolescente, decorrentes da demora na tramitação processual:

Infelizmente, as ações se arrastam. É tentada, de forma exaustiva, e muitas vezes injustificada, a manutenção do vínculo familiar. Em face da demora no deslinde do processo, a criança deixa de ser criança, tornando-se ‘inadotável’, feia expressão que identifica que ninguém a quer. O interesse dos candidatos à adoção é sempre pelos pequenos. Assim, a omissão do Estado e a morosidade da Justiça transformam as instituições em verdadeiros depósitos de enjeitados, único lar para milhares de jovens, mas

só até completarem 18 anos. Nesse dia simplesmente são postos na rua. [...]

O fato de eternizar-se a permanência da criança institucionalizada dá até ensejo a pedido de indenização por dano moral contra o Estado, em face da perda da chance de ser adotado. (DIAS, 2016a, p. 473).

Importante destacar a importância do Plano Individual de Atendimento, comumente chamado apenas de PIA, previsto no art. 101, parágrafos 4º a 6º, do Estatuto. Trata-se de documento de escopo múltiplo que elenca as primeiras informações do acolhido, os resultados da avaliação multidisciplinar realizada pela equipe técnica do acolhimento, compromissos assumidos pela família, atividades a serem desenvolvidos, dentre outros.

Ele registra a avaliação interdisciplinar feita pela equipe técnica do programa, tanto da criança ou adolescente e de sua família, base a partir da qual devem ser trabalhadas as potencialidades familiares com criança, adolescente e todos os membros do grupo familiar, seja tanto natural como extenso. Com base na avaliação que a família faz destas potencialidades serão assumidos compromissos pelos diversos atores e que devem estar previstos no plano, assim como as atividades que serão desenvolvidas com a criança e o adolescente e seus pais e responsável para que a intervenção chegue a bom termo: a reintegração familiar (CURY, 2010, p. 458).

Por meio de alteração legislativa ocorrida em 2017, o Estatuto passou a prever a necessidade de reavaliação judicial da situação de acolhimento a cada três meses - no máximo - por meio de análise de relatório enviado pela equipe técnica do acolhimento (art. 19, parágrafo primeiro, do Estatuto). Até então, o prazo era de seis meses. Constitui dever do magistrado, então, emitir decisão fundamentada acerca da possibilidade de reintegração familiar ou colocação em família substituta.

Por fim, consigna-se que as ações de competência da infância e juventude, em razão do interesse social, devem tramitar em segredo de justiça, nos moldes do art. 189 do Código de Processo Civil (CPC).

2.2.3 Atuação do Conselho Nacional de Justiça

A emenda constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004, fez nascer o Conselho Nacional de Justiça, cuja função, segundo disposto no art. 103-B, parágrafo quarto, da Constituição Federal, consiste em controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

O Conselho, em 2014, emitiu o Provimento n. 36, que dispõe sobre a estrutura e procedimentos das Varas da Infância e Juventude, que, além de determinar à Presidência dos Tribunais estudos destinados a equipar comarcas e foros regionais com mais de 100.000,00 (cem mil) habitantes com varas de competência exclusiva em infância e juventude, recomendou, às equipes multidisciplinares do Poder Judiciário, unir esforços para o fim de dar máxima celeridade na avaliação técnica nos processos

de destituição do poder familiar e na reavaliação da situação jurídica e psicossocial das crianças e dos adolescentes acolhidos. Recomendou, ainda, aos magistrados, a atuação integrada com os órgãos de gestão de políticas de assistência social, educação e saúde, nos âmbitos municipal e estadual, especialmente no que se refere à aplicação de medidas protetivas para crianças e adolescentes e suas respectivas famílias.

Antes disso, em 24 de junho de 2013, emitiu o Provimento n. 32, que dispõe sobre as audiências concentradas:

Art. 1º. O Juiz da Infância e Juventude, sem prejuízo do andamento regular, permanente e prioritário dos processos sob sua condução, deverá realizar, em cada semestre, preferencialmente nos meses de abril e outubro, os eventos denominados “Audiências Concentradas”, a se realizarem, sempre que possível, nas dependências das entidades de acolhimento, com a presença dos atores do sistema de garantia dos direitos da criança e do adolescente, para reavaliação de cada uma das medidas protetivas de acolhimento, diante de seu caráter excepcional e provisório, com a subsequente confecção de atas individualizadas para juntada em cada um dos processos.

Para participar do ato, consta do referido Provimento que devem ser intimados o Ministério Público, a Defensoria Pública, representantes da equipe interdisciplinar atuante perante a vara da infância e juventude, do Conselho Tutelar, da entidade de acolhimento e sua equipe interdisciplinar, da Secretaria Municipal de Assistência Social, da Secretaria Municipal de Educação, da Secretaria Municipal de Trabalho/Emprego, da Secretaria Municipal de Habitação e o escrivão da vara. Devem ser intimados, ainda, os pais ou familiares com quem o acolhido mantenha vínculos de afetividade e afinidade.

Trata-se de oportunidade de deliberar, conjuntamente, acerca das ações judiciais que envolvem crianças e adolescentes em situação de acolhimento de modo a minimizar o período afastado da convivência familiar e/ou adotar outras providências.

Destaca-se que o Provimento n. 54, de 29 de abril de 2008, dispõe sobre a criação, implantação e funcionamento do “Cadastro Nacional de Adoção”, cuja finalidade é, conforme definido em seu artigo primeiro, consolidar dados de todas as comarcas das unidades da Federação referentes a crianças e adolescentes disponíveis para adoção.

Já por meio do Provimento n 93, de 24 de junho de 2013, o CNJ definiu a implantação do “Cadastro Nacional de Crianças e Adolescentes Acolhidos”, que tem por fim, de acordo com o previsto em seu artigo primeiro, consolidar dados, de todas as Comarcas das unidades da Federação referentes às crianças e aos adolescentes em regime de acolhimento institucional ou familiar no país. O objetivo, portanto, é a criação de um sistema *online* que, nos moldes de informação disponível no *site* do CNJ, para integrar, por meio da *web*, as informações dos órgãos e das entidades de proteção envolvidos com o acolhimento, tais como os Juízos de Direito da Infância e da Juventude, as Promotorias de Justiça da Infância e da Juventude, os Conselhos Tutelares, as instituições de acolhimento, entre outros, na busca pela garantia do direito de crianças e adolescentes de serem criados no seio de uma família.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

McGee e Prusak (1994) observam que a informação constitui um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que ocorre com o capital e os bens materiais. Ressaltam, ainda, que a informação não deixa de ser um conjunto de dados coletados, organizados, ordenados, aos quais é necessário atribuir significados e contextos. “Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados” (MCGEE, PRUSAK, 1994, p. 24). E, ainda, “a informação deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas” (MCGEE, PRUSAK, 1994, p. 24).

Informação e gestão têm ligação intrínseca. Ducker apud Ferreira e Perucchi (2011) enfatiza a importância da primeira para constituir riquezas organizacionais e, ainda, afirma que a gestão, tratando-se de elemento universal do mundo moderno, intenciona alcançar objetivos em um cenário voltado à tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, organização, uso da informação, dentre outros.

A gestão inadequada de informações pode ocasionar desde mera ineficiência nos atos da administração pública até responsabilidade legal, ao passo que a gestão apropriada assegura o uso correto destas e auxilia no alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Cabe destacar que um diferencial de gestão é alcançado quando os gestores de uma empresa dispõem de mecanismos de acesso a qualquer artefato de informação de maneira contínua e customizada num curto intervalo de tempo, assegurando o uso efetivo de informações pertinentes à web organizacional (sistemas de informação na intranet da organização e web global). Além disso, a instituição pode prover diferentes níveis de acesso e visibilidade às informações, dependendo das necessidades do usuário e em conformidade com a hierarquia de acesso a informação da instituição. (SILVA FILHO, 2006, apud KANAANE ET AL, 2010, p. 103).

Choo (2006) elenca que a organização faz uso estratégico da informação para a) dar sentido às mudanças do ambiente externo; b) gerar conhecimentos por meio do aprendizado, porquanto estes permitem desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais e, por fim, c) tomar decisões importantes. Acerca do último aspecto, o autor reforça que toda decisão “deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização” (CHOO, 2006, p. 27). Sintetiza o autor se tratar de três arenas da informação, em suma, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, as quais se complementam. Ainda a este respeito, Alvarenga Neto expõe que:

Em razão da crescente importância do processo decisório, bem como da inovação, do gerenciamento de processos e da aquisição e distribuição da informação na sociedade pós-industrial, a Gestão de Recursos Informa-

cionais (GRI) surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação – e como uma resposta aos problemas informacionais das organizações: obter a informação correta na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa.

Tais informações podem se relacionar a atividades organizacionais – presentes e/ou passadas – ou a fatores ambientais, e podem ser gravadas em qualquer tipo de mídia, dentro ou fora da organização. A qualidade das decisões tomadas em uma organização pode ser afetada pela disponibilidade – para os tomadores de decisões – de informações temporais, relevantes e qualitativamente suficientes para a resolução do(s) problema(s) proposto(s). Dessa maneira, as organizações devem estabelecer mecanismos necessários para a maximização da disponibilidade desse tipo de informações. (ALVARENGA NETO, 2008, p. 41).

Especificamente no que tange às organizações públicas, a gestão da informação objetiva cumprir as missões destas e deve ter como guias, segundo Miranda (2007), a visão de futuro, a missão e os objetivos institucionais expressos por lei e regulamentos. Fornecer informação de qualidade deve resultar em serviços que “atendam as necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança pública e a credibilidade; aumentem a produtividade e reduzam os custos da administração pública” (MIRANDA, 2007, p. 6).

Uma política de gestão de informação leva em conta a complexidade do ambiente, oferece uma orientação sobre a maneira pela qual a informação deve ser criada, utilizada e conservada. Em organizações governamentais ela objetiva o cumprimento de mandados (leis e regulamentos); o apoio aos programas e serviços do governo; a realização de suas prioridades estratégicas; e a capacidade do governo em satisfazer suas obrigações em matéria de responsabilidades prescritas pela lei. A GI deve proteger a informação pessoal, apoiar a tomada de decisão, e formular políticas públicas claras de prestação de informações e serviços em programas de qualidade. (MIRANDA, 2007, p. 6).

A informação, portanto, afigura-se como uma necessidade para qualquer instituição porque é o insumo para a tomada de decisão na gestão moderna.

2.3.1 Etapas/Processos da Gestão da Informação

Ferreira e Perucchi (2011) enfatizam que o fluxo de informação, sem a gestão, faz com que a circulação de informações ocorra sem orientação, o que culmina no desperdício destas ao desenvolvimento das organizações. Diversos estudiosos tratam do assunto, dentre eles, Davenport (1998), que considera a gestão da informação um processo. Menciona ele se tratar de um “conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento” (DAVENPORT, 1998, p. 170). Complementa que a identificação de todos os elementos de um processo (fontes, pessoas e problemas) constitui o início de um caminho para mudanças que fazem a diferença e, ainda, traz consigo métodos, ferramentas e técnicas de várias funções orientadas à informação.

Por oportuno, esclarece-se que processo, para Miranda (2010), em suma, é a atividade ou conjunto de atividades que transforma recursos em produtos e que tem mecanismos de controle e verificação de qualidade. Ao pensar na gestão da informação como processo, enfatiza-se a medição e busca por melhorias.

Fazer gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações à sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança. A informação é um recurso estratégico que deve estar alinhado aos requisitos legais e políticos do negócio e, como qualquer recurso, deve ter sua produção e uso gerenciados adequadamente. (MIRANDA, 2010, p. 97).

Davenport identifica quatro passos para a realização de um processo genérico de informação, a saber: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização. A primeira diz respeito à verificação de quais informações são necessárias para atingir o objetivo. A este respeito, “[...] é importante compreender o contexto nas quais as atividades gerenciais são realizadas, identificar quais as fontes necessárias e as informações para a gerência” (RODRIGUES; BATTMANN, 2014). Para Davenport, “o passo 1 do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa” (DAVENPORT, 1998, p. 174).

Uma vez mapeadas as informações disponíveis na organização, as unidades responsáveis e os serviços e sistemas relacionados, inicia-se a fase de obtenção, isto é, atividades de exploração do ambiente funcional, classificação da informação em uma estrutura pertinente, formatação e estruturação das informações.

Uma vez que os gerentes tenham definido as informações necessárias a um processo, devem pôr mãos à obra. Embora isso seja óbvio em qualquer processo de gerenciamento, obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado e despachado. Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades — exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...]. Essas atividades não precisam ser necessariamente sequenciais. A exploração, por exemplo, deve ser feita de acordo com categorias predefinidas, mas pode acabar sugerindo novas categorias. (DAVENPORT, 1998, p. 178).

Acrescenta-se que, nesta fase, um dos objetivos buscados é a categorização das informações, que, segundo Davenport (1998), afeta a maneira como as obtemos e se trata de atividade essencialmente humana.

As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias, e finalmente atualizam o esque-

ma a intervalos regulares. Como acontece com a exploração-coleta, fazer uma boa classificação é um processo que exige muita mão-de-obra. (DAVENPORT, 1998, p. 182).

A distribuição, por sua vez, diz respeito a conectar os gestores e os usuários às informações de que necessitam. “Para obter a informação correta, os usuários devem ser estimulados a procurá-la e obtê-la, sem ser receptores passivos dos dados que outra pessoa considera importantes” (DAVENPORT, 1998, p. 190). Nesta etapa se definem a mídia mais adequada e a estratégia apropriada para levar a informação ao usuário, dentre outros aspectos. Para o autor, o formato correto torna mais fácil a distribuição.

Como indica a discussão sobre a obtenção de informações, a distribuição é o passo seguinte e está ligado ao modo como a informação é formatada. Toda empresa possui dados inestimáveis aos gerentes, mas poucas (ou nenhuma) das pessoas que precisam delas sabem onde se encontram ou como conseguí-las. As informações nunca costumam estar em um único local; espalham-se por toda a empresa, em lugares algumas vezes óbvios, como as prateleiras da biblioteca, ou obscuros como as histórias conhecidas por algum funcionário tímido. (DAVENPORT, 1998, p. 186).

Devenport (1998) engloba neste passo, também, a definição a respeito de para quem a informação deve ser enviada.

Por fim, a utilização da informação, para Rodrigues e Blattmann (2014), é a fase mais importante porque os esforços anteriores se justificam justamente para proporcionar o seu uso no contexto organizacional.

Em muitas empresas, as políticas de gerenciamento de informações lembram a maneira como lidamos com doenças. Gastamos enormes recursos para desenvolver medicamentos de alta tecnologia, mas os pacientes não os tomam, ou não seguem a receita de maneira adequada. Como um medicamento que não é tomado, a informação de nada servirá até que seja utilizada. (DAVENPORT, 1998, p. 191).

Para Davenport, “é algo bastante pessoal. A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão — ou se ele faz isso — depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT, 1998, p. 191). Ademais, possibilita o estabelecimento de formas de melhorias, permitindo, por exemplo, que aquilo que não é acessado seja eliminado.

Quando os gerentes de alto nível sabem com que frequência são utilizadas as informações armazenadas na empresa, podem fazer o equivalente ao que fazem os executivos das redes de televisão quando medem o índice de audiência. Aquilo que não costuma ser acessado pode ser eliminado ou modificado. O material mais popular pode ser analisado, para descobrir por que é tão utilizado. Claro, a popularidade não é o único critério para a distribuição de informações. (DAVENPORT, 1998, p. 193).

3 METODOLOGIA

Para atingir a finalidade do artigo científico, será efetuada pesquisa aplicada, ou seja, busca-se solucionar um problema específico e já conhecido. O método a ser observado será o dedutivo, com abordagem qualitativa. Marconi e Lakatos (2011) afirmam que, para a metodologia dedutiva, a necessidade da explicação reside na relação entre as premissas e a conclusão. Acerca da metodologia qualitativa, esclarecem que “no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coletas não são estruturados” (MARCONI, LAKATOS, 2011, p. 269).

Quanto aos fins, classifica-se como descritiva. Nesse tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 2010, p. 112).

Para a obtenção dos dados, serão utilizados a pesquisa bibliográfica, que, para Marconi e Lakatos (2017), reveste-se de importância por ser capaz de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema; a pesquisa documental e o estudo de caso. Acerca das técnicas, que, para o mesmo autor (2017), constituem a parte prática da coleta de dados, destacam-se a observação, a consulta aos sistemas Cuida e CNCA (detalhados posteriormente neste artigo) como fontes de dados primários, ao passo que as referências bibliográficas e os documentos são as fontes de dados secundárias.

A pesquisa abordará a realidade das varas com competência para infância e juventude do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e os dados coletados se limitam ao ano de 2018.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Passa-se à análise dos dados coletados referentes ao trabalho e das dificuldades dos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude do PJSC e será proposta ferramenta para inserção no processo eletrônico para concentrar informações a fim de agilizar as ações judiciais que envolvem crianças e adolescentes em acolhimento.

4.1 O TRABALHO DOS SERVIDORES QUE ATUAM EM VARAS COM COMPETÊNCIA PARA INFÂNCIA E JUVENTUDE NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O Poder Judiciário de Santa Catarina conta com 111 (cento e onze) comarcas e somente seis, quais sejam, Blumenau, Capital, Chapecó, Joinville, Lages e Palhoça, possuem varas com competência exclusiva para infância e juventude. Nas demais, as unidades são competentes para esta matéria e também outras, como por exemplo a “Vara da Família, Infância, Juventude, Idoso, Órfãos e Sucessões” da Comarca de Jaraguá do Sul.

Os servidores do Poder Judiciário de primeiro grau que atuam nos processos de crianças e adolescentes em acolhimento institucional ou familiar estão lotados nos cartórios judiciais, nos gabinetes dos magistrados, no setor psicossocial e no oficialato da infância e juventude. Os servidores dos cartórios, com o auxílio dos estagiários, têm a incumbência de cumprir as determinações judiciais, assim como dar o devido andamento às ações, tal como controlar prazos e juntar petições, sob a gerência do chefe de cartório.

Incumbe ao magistrado, além de proferir despachos, decisões e sentenças, presidir audiências diversas nos feitos que envolvem acolhidos, inclusive as audiências concentradas e, nos moldes do que dispõe a Resolução Conjunta n. 08/09 - GP/CGJ, deve realizar visitas mensais aos programas de acolhimento institucional ou familiar e emitir relatório a ser anexado em sistema específico. Para assessorar em suas funções, o magistrado conta com o labor de três servidores (dois efetivos - assessores de gabinete - e um de livre nomeação - assessor jurídico) e estagiários, podendo ainda dispor de residentes e voluntários.

Dentre as atribuições determinadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no que concerne ao profissional de assistência social, destaca-se o desenvolvimento de trabalho técnico de perícia e estudos sociais como subsídio para emissão de relatórios, laudos, informações e pareceres sobre a matéria do Serviço Social, mediante determinação judicial. O psicólogo, por sua vez, dentre as funções previstas, atua como perito judicial nas varas da infância e da juventude, elaborando laudos, pareceres e perícias a serem anexados aos processos; participa eventualmente de audiência para esclarecer aspectos técnicos em psicologia, que possam necessitar de mais informações a leigos ou leitores do trabalho pericial psicológico e atua em processos de destituição de poder familiar, adoção e habilitação para adoção, quando convocadas pelo magistrado responsável.

Os oficiais da infância e juventude, por fim, cumprem as diligências afetas à matéria, em destaque a busca e apreensão de crianças e adolescentes para fins de acolhimento, citações dos réus, intimações diversas. São exemplos de atribuições da categoria, segundo informações constantes no *site* do TJSC, praticar por ordem do juiz da Infância e Juventude, em colaboração com os responsáveis pelo serviço social forense, todos os atos necessários à realização dos estudos de casos e outras atividades na área específica da infância e juventude; cumprir outras determinações do juiz da infância e juventude; representar à autoridade judiciária quaisquer ameaças ou violações dos direitos de crianças ou adolescentes; fornecer subsídios por escrito, mediante termos ou relatórios, ou verbalmente na audiência, e bem assim desenvolver trabalhos de aconselhamento, orientação, encaminhamento e prevenção, tudo sob a subordinação da autoridade judiciária, assegurada a livre manifestação do ponto de vista técnico.

Além disso, todos os acima indicados prestam atendimento às partes, aos procuradores e aos interessados, observado o segredo de justiça que permeia tais ações.

4.1.1 Cadastro Único Informatizado de Adoção e Abrigo (Cuida) e Cadastro Nacional de Crianças Acolhidas (CNCA)

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina conta com o denominado “Cuida” (Cadastro Único Informatizado de Adoção e Abrigo), que foi instituído pelo Provimento n. 13, de 20 de outubro de 2015, e que, segundo dispõe o artigo 1º., consiste em sistema de informações acerca dos pretendentes à adoção, inscritos e habilitados em Santa Catarina, das entidades de acolhimento e das crianças e dos adolescentes acolhidos ou em condições de inserção em família substituta. Segundo consta no *site* da Corregedoria Geral da Justiça de Santa Catarina (CGJ-SC), objetiva “agilizar os procedimentos relativos ao encaminhamento de crianças e adolescentes para adoção e racionalizar a sistemática de inscrição de pretendentes à adoção evitando a multiplicidade de pedidos”.

Acrescenta-se que, nos moldes de informação extraída do *site* do TJSC, constitui atribuição do assistente social do quadro de servidores o gerenciamento do referido sistema.

De acordo com consulta ao Cuida, realizada em 24/9/2018, existem, no Estado, 371 crianças e adolescentes acolhidos “sob guarda (adotável)”, 11.545 crianças e adolescentes acolhidos “não adotável”, 1.737 crianças e adolescentes acolhidas “sob guarda (não adotável)” e 6.093 crianças “adotadas”, conforme relação apresentada no Anexo I.

Ocorre que, além de o Cuida mencionar apenas o termo “crianças” que, ao que tudo indica, engloba também os adolescentes em acolhimento, não restam claras as definições para as categorias utilizadas, quais sejam, “sob guarda adotável”, “sob guarda não adotável”, “não adotável” e “adotadas”, tampouco se encontra explicação a este respeito no manual elaborado pela Corregedoria Geral da Justiça, denominado “Cadastro Único Informatizado de Adoção e Abrigo - CUIDA”. Em consulta à Comissão Estadual Judicial de Adoção (Ceja), por meio de contato feito por *e-mail*, conforme Anexo II, obteve-se a informação de que “a criança sob guarda adotável é aquela acolhida (sob guarda coordenador (a) do abrigo), com a destituição do poder familiar concluída; a sob guarda não adotável é aquela acolhida mas sem destituição; a não adotável é a criança com registro no CUIDA, porém sem acolhimento, e a adotada, aquela com sentença de adoção transitada em julgado”.

Por oportuno registra-se que, segundo busca feita no Cadastro Nacional de Crianças Acolhidas (CNCA), que concentra informações em âmbito nacional, em 24/9/2018, o Estado de Santa Catarina contabiliza 1.864 crianças e adolescentes em acolhimento, conforme Anexo III.

4.2 LIMITAÇÕES DECORRENTES DA AUSÊNCIA DE FERRAMENTA ESPECÍFICA COM INFORMAÇÕES DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES EM ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL E FAMILIAR

Embora o Cuida contenha informações sobre as crianças e adolescentes em acolhimento, assim como o CNCA, nenhum deles se destina a auxiliar o trabalho dos servidores que atuam nas varas com competência para infância e juventude especifi-

camente no que diz respeito a imprimir celeridade aos processos judiciais. Por meio de consulta a ambos, é possível identificar o número de crianças e adolescentes em situação de acolhimento, os dados pessoais destes, se estão disponíveis para serem encaminhados à família por adoção, assim como os números dos processos. Em ambos constam informações sobre as instituições de acolhimento e sobre as pessoas habilitadas à adoção. Além disso, o Cuida armazena os planos individuais de atendimento das crianças e dos adolescentes. Ocorre que não há uma tabela de visualização rápida e global da situação dos acolhidos na Comarca, tendo o usuário que clicar no registro de cada criança e adolescente – uma por uma – para obter mais informações a seu respeito e, ainda, consultar os processos, um por um, no sistema.

Acerca do sistema em uso pelo Poder Judiciário de Santa Catarina no que tange ao andamento das ações judiciais, em 1997 passou a ser utilizado o SAJ (Sistema de Automação da Justiça), atualmente em uso tanto no primeiro quanto no segundo grau de jurisdição. Ocorre que, conforme já mencionado anteriormente, não há ferramenta específica que disponha informações sobre os acolhidos e os processos destes.

Apesar disto, o SAJ é dotado de uma maneira para induzir o usuário a dar prioridade às ações em comento, qual seja, a tarja de cor “verde limão” que deve ser inserida nas ações judiciais que envolvem crianças e adolescentes em situação de acolhimento a fim de promover uma melhor visualização. Ocorre que se mostra necessário acessar as diversas filas de trabalho do sistema para buscar e, somente então, consultar os processos judiciais para, posteriormente, verificar o próximo passo processual a ser dado. Inexiste, portanto, fluxo de informações de uso interno para fins de agilidade nos processos envolvendo acolhidos.

Acrescenta-se que em 21 de março do corrente ano, o Órgão Especial do PJSC o autorizou a firmar acordo de cooperação técnica com o Tribunal Regional Federal da 4ª. região (TRF-4) para cessão do direito de uso, pelo Poder Judiciário, do sistema denominado *eproc*, conforme notícia veiculada no portal do TJSC. Na sequência, em 16 de maio, tal acordo foi de fato firmado e o sistema mencionado permanece em vias de implantação.

Feitas tais considerações, observa-se que, na prática, cada unidade adota uma forma de compilar informações e fazer o controle das ações judiciais para que estas tramitem de forma prioritária, por vezes por meio de tabelas no *Excel* ou similar de preenchimento manual. Ocorre que tal metodologia requer um gasto elevado de tempo, porquanto o servidor responsável precisa consignar os dados da criança e do adolescente, os números de processos, e outras questões que entender relevantes, além de, com base em seus registros, consultar cada processo, periodicamente, a fim de verificar e efetivar o próximo passo processual a ser dado.

E, principalmente em se tratando de Comarcas de maior porte, tal labor requer tempo e esforço. A Comarca de Jaraguá do Sul, de entrância final e que engloba os Municípios de Jaraguá do Sul e Corupá, por exemplo, em 17/7/2018 contava com 42 (quarenta e dois) crianças e adolescentes em acolhimento familiar e institucional. Destes, 10 (dez) estão disponíveis para adoção, todos já adolescentes. Em andamento, por sua vez, tramitavam 10 (dez) ações de perda do poder familiar envolvendo crianças e adolescentes em situação de acolhimento. Ressalta-se que uma delas, contudo, já havia sido sentenciada em primeiro grau de jurisdição e aguardava o julgamento da apelação no Tribunal de Justiça.

Embora este número não seja expressivo se comparado com Comarcas de maior porte, é necessário que os servidores mantenham anotações referentes a tal situação a fim de dar a necessária prioridade às ações, assim como fazer o controle dos prazos para possibilitar o magistrado proferir as periódicas decisões de reavaliação da situação, dentre outras medidas.

Mostra-se conveniente, ainda, compartilhar tais anotações com os demais agentes que atuam na proteção daquelas crianças e adolescentes, tais como equipe técnica da instituição de acolhimento e do serviço de acolhimento familiar, Ministério Público, Conselho Tutelar, dentre outros, para que tenham ciência das questões processuais e, assim, poder melhor desempenhar o seu trabalho. Tal conjunto de informações se mostram importantes também para acompanhamento e participação das reuniões com a rede de proteção e audiências concentradas. Ocorre que, considerando que acolhimentos, reintegrações familiares e inserções em famílias substitutas ocorrem corriqueiramente, com frequência as tabelas confeccionadas estão desatualizadas e necessitam ser refeitas de forma manual.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A MELHOR ATUAÇÃO DOS SERVIDORES

Diante das dificuldades relatadas e com base nos ensinamentos de Davenport (1998) já elencados na fundamentação deste trabalho, propõe-se a criação de fluxo com o objetivo de concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em situação de acolhimento institucional e familiar a fim de conferir agilidade aos processos que os envolvem. Ressalta-se a necessidade de adotar um modelo, para sistematizar a informação, que atenda a realidade da organização para, assim, melhor geri-la.

As primeiras duas fases estabelecidas por Davenport – **determinação** das exigências (definição das necessidades e das informações) e **obtenção** (define as estratégias para a busca da informação, em destaque a categorização da informação) – devem estar alinhadas e serão consideradas conjuntamente no intuito de facilitar a elaboração do fluxo.

Na forma acima exposta, portanto, busca-se conferir celeridade à tramitação das ações judiciais que envolvem crianças e adolescentes em situação acolhimento e auxiliar o trabalho dos servidores que atuam nas varas competentes para infância e juventude. Esta é o objetivo que se pretende alcançar e, para isto, imprescindível concentrar informações sobre o acolhimento, a criança e o adolescente, as ações judiciais em que figuram como interessados, a reavaliação da sua situação e eventuais buscas no Cuida ou no CNA por família adotiva.

4.4 FERRAMENTA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA CONCENTRAR INFORMAÇÕES

Para tanto, em atenção à primeira e à segunda fases, com base no conhecimento tácito da autora sobre as dificuldades que permeiam o trabalho dos servidores e diante da necessidade de conferir agilidade às ações judiciais que envolvem crianças e

adolescentes em acolhimento e porque não há, no sistema de processos judiciais eletrônicos, ferramenta com este objetivo, sugere-se a criação de tabela na forma abaixo demonstrada.

Quadro 1: Sugestão de ferramenta para o sistema do Poder Judiciário

Informação:	Funcionalidade:	Responsável pela inserção da informação:
Nome da criança e do adolescente e data de nascimento	Ao clicar no nome, devem aparecer, para o usuário, seus dados pessoais, adotando-se as informações já constantes do cadastro de partes existente no SAJ. As informações referentes à criança ou ao adolescente devem estar agrupadas com as referentes aos seus irmãos, caso os possua.	Servidor designado pelo magistrado da unidade, após a prolação de decisão determinando o acolhimento ou o homologando em caso de já ter ocorrido em caráter emergencial.
Modalidade de acolhimento (familiar ou institucional) e instituição de acolhimento (se institucional)	Ao clicar, deve aparecer o número da guia de acolhimento.	Servidor da unidade designado pelo magistrado.
Situação da criança e/ou adolescente e data da última busca por família adotiva (em caso de já estar disponível para adoção)	Abrange duas possibilidades: criança e adolescente disponível ou não para encaminhamento para família substituta na modalidade de adoção. Caso esteja disponível, logo abaixo deve constar a data da última consulta feito no Cuida e no CNA para buscar pretendentes à adoção.	Servidor da unidade designado pelo magistrado; após disponibilização para inserção em família adotiva, cabe ao assistente social forense consignar as datas das consultas ao Cuida e ao CNA.
Data e número de dias de acolhimento	Logo abaixo à data, em negrito para chamar a atenção do usuário, deve constar o número de dias em que a criança ou o adolescente está em acolhimento, mediante contagem automática do sistema.	A atualização da data constitui tarefa de servidor designado pelo magistrado.
Número dos autos da perda do poder familiar e número de dias de tramitação	Além do número do processo de perda do poder familiar, deve constar, abaixo, o número de dias de tramitação da referida ação, a fim de se buscar encerrar seu andamento em 120 (cento e vinte) dias, conforme dispõe o art. 163 do ECA.	A informação do número dos autos constitui tarefa de servidor designado pelo magistrado.
Números e classes de outros processos envolvendo a criança e o adolescente	O sistema deve elencar os números e as classes das ações judiciais em tramitação que envolvem a criança ou o adolescente, por exemplo, ação de alimentos, medida de proteção, apuração de infrações administrativas, guarda, etc.	Servidor da unidade designado pelo magistrado.

Informação:	Funcionalidade:	Responsável pela inserção da informação:
Data da última reavaliação e número de dias sem que tal tenha sido realizado	Deve aparecer, em destaque, o número de dias transcorridos sem que o magistrado tenha decidido a este respeito, considerando o prazo previsto no art. 19, parágrafo primeiro, do ECA, mediante alimentação automática do sistema.	Assessoria do magistrado tão logo tal decisão seja proferida.
Acolhimento anterior	Caso a criança ou o adolescente já tenha estado em acolhimento anterior, deve constar o período.	Preenchimento automático do sistema com base nas informações já registradas da criança e/ou adolescente.
Observações	Permite ao usuário, neste campo, fazer anotações.	Preenchimento facultativo.
Desacolhimento	Ao selecionar a opção desacolhimento, que requer a data em que isto se deu, a criança ou o adolescente automaticamente é excluída da tabela em questão, porém as informações referentes ao acolhimento permanecem para eventual consulta por período e, ainda, para o caso de ser, novamente, acolhido.	Servidor da unidade designado pelo magistrado.

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se que, em todos os casos, o sistema deve possibilitar que o usuário, ao clicar nos processos mencionados, obtenha acesso à consulta processual.

Além disso, sugere-se que efetue o cruzamento dos dados do acolhido com as informações já constantes no cadastro de partes, automaticamente proceda à contagem de dias de acolhimento, de tramitação da perda do poder familiar e do tempo sem que tenha ocorrido a reavaliação do acolhimento.

Por fim, o campo observação permite ao usuário fazer anotações que o auxiliem no andamento de seu trabalho, tal como inserir lembretes acerca de prazo a ser certificado.

A terceira fase definida por Davenport diz respeito à distribuição da informação, mais especificamente à forma com que a informação será conectada com o usuário. Sugere-se, então, a criação de funcionalidade específica para registro e consulta das informações listadas no sistema em uso no momento, seja SAJ, ou, ainda, *eproc*, se ocorrer de fato a alteração.

Após isso, sugere-se que o Tribunal de Justiça elabore cartilha explicativa da nova funcionalidade, encaminhe aos servidores que atuam em unidades com competência para infância e juventude cível e confira prazo para a integral alimentação do quadro.

Considerando, contudo, que o trabalho na infância e juventude não é realizado isoladamente pelo Poder Judiciário e depende da atuação de outros órgãos, a exemplo do Ministério Público, Conselho Tutelar, Assistência Social do Município (em especial as equipes técnicas das unidades de acolhimento e de Creas - Centro de Referência em

Assistência Social), imprescindível o compartilhamento do fluxo com a rede de proteção por meio de fornecimento de senha, mediante cadastro que dá acesso unicamente à tabela. Com isso, tais órgãos têm ciência da situação de cada criança e adolescente em acolhimento e melhor pode prestar os acompanhamentos devidos a eles, assim como à sua família - no caso de se vislumbrar possibilidade de reintegração familiar.

Por fim, no que tange à utilização da informação, como asseverou Davenport, depende unicamente de decisão do servidor. Neste passo incluem-se as melhorias no sistema que, com o uso, porventura se verificarem adequadas. A este respeito, sugere-se a realização de consultas periódicas aos usuários para verificar quais informações podem ser eliminadas, modificadas ou incluídas para atingir o fim proposto.

5 CONCLUSÃO

No decorrer da pesquisa se verificou que a informação é considerada recurso indispensável ao bom funcionamento de uma instituição, seja ela pública ou privada, tanto interna quanto externamente. Ocorre que, se por um lado é imprescindível, por outro se mostra necessário buscar novas formas para a utilizar. Uma das maiores preocupações das organizações, portanto, consiste, justamente, em lidar com a informação, que necessita ser primeiramente organizada, e, após, distribuída e compartilhada. É preciso, assim, gerir as informações. Quanto mais rápido for o acesso a elas e quanto melhor estiverem organizadas e ordenadas, melhor tende a ser o desempenho da instituição.

De outra sorte, verificou-se que a criança e o adolescente, que outrora não tinham voz, passaram a ser considerados sujeitos de direitos, não mais ocupando a base da pirâmide familiar e sim o centro do círculo, a quem cabe também ao Poder Judiciário proteger. E, para garantir a efetivação do direito constitucionalmente garantido à convivência familiar, concluiu-se que é necessário que o PJSC promova medidas referentes à gestão da informação para conferir a necessária prioridade às ações judiciais que envolvem as crianças e os adolescentes em acolhimento institucional, notadamente o processo que visa à perda do poder familiar, assim como proceder à reavaliação da sua situação.

Neste ponto, necessário frisar que dar agilidade às ações afetas à infância e à juventude significa possibilitar a centenas de crianças e adolescentes que se encontram em acolhimento institucional ou familiar uma resposta mais rápida, seja ela a reintegração familiar, desde que seus integrantes promovam melhoras e se mostrem aptos, o encaminhamento à família adotiva ou, quando, infelizmente, nenhuma das hipóteses se mostra viável, proceder à reavaliação da sua situação periodicamente. Desta forma, busca-se amenizar os efeitos nocivos do acolhimento.

Para tanto, contudo, imprescindível que os servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude disponham de uma base informacional atualizada sobre a realidade da unidade no que diz respeito aos acolhimentos, ressaltando-se que a ausência de tal ferramenta constitui limitação ao exercício das funções dos servidores, em destaque dos magistrados, analistas jurídicos, chefes de cartório assessores jurídicos e de gabinete, técnicos judiciários auxiliares, oficiais da infância e juventude, assistentes sociais, psicólogos, residentes, estagiários e voluntários.

No momento, o PJSC dispõe do sistema Cuida, que reúne informações sobre os pretendentes à adoção, crianças e adolescentes em situação de acolhimento e unidades de acolhimento. Após a devida análise, conclui-se que tal ferramenta não se mostra efetiva para garantir a celeridade ao andamento das ações judiciais que envolvem crianças e adolescentes inseridas em acolhimento institucional e familiar. Apesar de fornecer a relação de acolhidos, é necessário clicar em cada um para obter dados mais precisos e, notadamente, não fornece uma visão global sobre a situação da unidade, notadamente acerca das ações judiciais em andamento, sua fase processual, as medidas que devem ser adotadas, dentre outras questões, tudo por meio de um só fluxo de informações para facilitar seu trabalho.

Diante deste contexto e com base nos ensinamentos de Davenport, concluiu-se que a ferramenta de gestão da informação para concentrar informações referentes às crianças e aos adolescentes em acolhimento institucional e familiar capaz de auxiliar o trabalho dos servidores lotados nas varas com competência para infância e juventude é uma funcionalidade específica no sistema de processos eletrônicos em uso que permita o registro e a consulta das informações classificadas como relevantes, conforme tabela apresentada.

O simples acesso a tais registros permite ao servidor visualizar o quadro geral das crianças e adolescentes em acolhimento institucional e familiar na Comarca, o tempo e a modalidade do acolhimento, quais estão disponíveis para adoção, quando ocorreu a última consulta por pretendente à adoção, quando ocorreu a reavaliação da sua situação, os processos que as envolvem e, em caso de perda do poder familiar, o tempo de tramitação, dentre outros.

Desta feita, por meio de uma simples consulta ao sistema, o servidor, de imediato, verificará a situação completa dos acolhimentos, o que lhe permite - e o estimula - a tomada das providências necessárias para a conferência da prioridade necessária às ações judiciais que ora se busca resguardar. Assim, mais do que zelar pela celeridade e efetividade, que constitui objetivo estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, e do que obedecer aos preceitos legais insculpidos no ECA, a ferramenta sugerida - e este é o desafio que se pretende vencer - contribui para que mais rapidamente crianças e adolescentes sejam inseridos em família adotiva ou reinseridos na sua família de origem - ou, caso isto não seja possível, para que se proceda à reavaliação da sua situação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial ao meu noivo, pelo incentivo em ingressar no curso de pós-graduação, às magistradas Daniela Fernandes Dias Morelli e Anuska Felski da Silva pelos valiosos ensinamentos na área da infância e juventude e às colegas da assessoria da Vara da Família, Infância e Juventude de Jaraguá do Sul por todo o apoio e pelas palavras de otimismo. Agradeço ainda aos colegas de turma, professores e ao orientador deste trabalho, Sérgio Weber, pessoas fundamentais no processo de aquisição de conhecimento e troca de ideias e experiências.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **Destituição do Poder Familiar**. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. **Código Civil**. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Congresso Nacional. **Código de Processo Civil**. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm> Acesso em 27 jul. 2018.

_____. Congresso Nacional. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18069.htm> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Presidência da República. **Constituição de República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm> Acesso em 16 ago. 2018.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento n. 54/2008**. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/ceja/cnj.htm>> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. **Provimento n. 93/2009**. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/ceja/cnj.htm>> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. **Provimento n. 32/2013**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2416>> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. **Provimento n. 36/2014**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2408>> Acesso em 17 jun. 2018.

_____. **Portal do CNJ**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/sistemas/infancia-e-juventude/20545-cadastro-nacional-de-criancas-acolhidas-cnca>> Acesso em 3 ago. 2018.

CURY, Munir (Coord). **Estatuto da Criança e do Adolescente Comentado**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 11. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016a.

DIAS, Maria Berenice. **Tratado de direito das Famílias**. 2. ed. Belo Horizonte: IBDFAM, 2016b.

FERREIRA, Tereza Evâny de Lima Renôr; PERUCCHI, Valmira. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, jul./dez., 2011. Disponível em: <http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/781/pdf_61>. Acesso em: 15 jun. 2018.

KANAANE, Roberto et al (Org.). **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual da Gestão Pública Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGEE, James. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 61, p. 97-112, jan-março, 2010.

MIRANDA, Silvânia Vieira de; STREIT, Rosalvo Ermes. **O Processo de Gestão da Informação em Organizações Públicas**. 2007. Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf> Acesso em: 13 jun. 2018.

MONDIN, Fabrícia Alcantara. **A Construção da Decisão Judicial nas Ações de Destituição do Poder Familiar**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2017.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Estatuto da Criança e do Adolescente Comentado**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 19, n. 3, p.4-29, set. 2014. FapUNIFESP (SciELO).

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Provimento n. 13/2005**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=41#resultado_ancora> Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/ceja/cuida.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/oficial-da-infancia-e-juventude>> Acesso em: 2 jul. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/assistent-te-social>> Acesso em: 2 jul. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/psicologo>> Acesso em: 2 jul. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-orgao-especial-aprova-projeto-piloto-do-e-proc-e-outras-medidas-de-impacto-no-tj>> Acesso em: 9 jul. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-tribunal-de-justica-e-trf-4-firmam-acordo-de-cooperacao-para-projeto-piloto-do-e-proc>> Acesso em: 9 jul. 2018.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>> Acesso em: 27 jul. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução Conjunta n. 08/09-GP/CGJ**.

STOLZE, Pablo. PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil: Direito de família**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MELHORAMENTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DO SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA JUSTIÇA - SAJ

IMPROVEMENTS IN THE PROCESSES OF WORK OF THE JUSTICE AUTOMATION SYSTEM - SAJ

José Augusto Bernardi

Graduado em Direito Pela UNOESC. Pós-Graduado em Direito Processual Civil pela UNIDERP Anhanguera. Técnico Judiciário Auxiliar e Chefe de Cartório da Vara Única da Comarca de Modelo - SC.

E-mail: joseaugusto@tjsc.jus.br

Resumo: O presente estudo de caso buscou analisar os processos de trabalho atualmente utilizados no Sistema de Automação da Justiça e, a partir dos dados coletados, apresentar sugestões de melhoria. É caracterizada como sendo uma pesquisa de abordagem qualitativa, com pesquisa de campo e estudo de casos, além de referencial bibliográfico. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, além da observação direta no ambiente de trabalho, cartório de foro judicial da Comarca de Modelo - SC. Como resultados, foi possível identificar alguns processos de trabalho que estão aquém do seu tempo e propor modificações com a finalidade de torná-los automatizados. Desta forma, concluiu-se que alguns processos de trabalho podem ser exponencialmente melhorados com modificações simples do software, propiciando maior celeridade e segurança ao sistema.

Palavras-chave: Processos de trabalho. SAJ. Melhoramento dos sistemas de automatização. Eficiência. Segurança.

Abstract: The present case study sought to analyze the work processes currently used in the Judicial Automation System and from the data collected, to present suggestions for improvement. Characterized as being as researches and case study in addition to bibliographic references. The data collection was by means of interview will be carried out semi-structured interview, with the use of an interview script, in addition to direct observation in the working environment of the Court House. As a result, it was possible to identify some work processes that are short of their time and propose modifications with the purpose of making them automated. In this way, it was concluded that some work processes can be exponentially improved with simple modifications of the system, providing greater speed and security to the system.

Keywords: Work processes. Improvement of automation systems. Efficiency and security.

1 INTRODUÇÃO

A República Federativa do Brasil, conforme previsto em seus princípios fundamentais, pela Constituição Federal, disciplina que são poderes da União, o Executivo, o Legislativo e o Judiciário.

Por sua vez, quando analisado no âmbito dos Estados Federados, por força do art. 25 da Constituição Federal, a tripartição dos poderes estatais é replicada. A organização do Poder, ou seja, disciplinar quais são as competências e os limites dos poderes Executivo, Legislativo e o Judiciário também é reservada à Constituição Federal.

Ao Poder Judiciário restou a competência para julgar, decidir conflitos das mais diversas áreas da sociedade organizada como: administrativos, penais, cíveis, trabalhistas. A área de atuação de cada uma das justiças também é definida pela Constituição Federal.

Dentro deste contexto está inserido o Poder Judiciário de Santa Catarina, que fora criado no ano de 1891, após a proclamação da República, em 1889.

Notadamente que daquela época aos dias atuais muita evolução ocorreu em toda a sociedade e, também, no próprio judiciário.

Por outro lado, em um período mais recente, em que se contabilizam duas décadas, o Poder Judiciário catarinense, migrou da fase totalmente “física” para uma avançada fase “digital”, com os serviços relacionados aos processos judiciais.

Certo é que, no período de vinte anos em que o Sistema de Automação da Justiça – SAJ, teve seu início, houve avanços tanto na técnica de trabalho como procedimentos adotados que demonstraram o acerto das decisões administrativas que foram tomadas.

Não obstante, na fase de desenvolvimento atual, é chegado o momento de analisar com profundidade os processos de trabalho que o sistema oferece e identificar pontos que podem ser melhorados para dar mais efetividade e eficiência aos processos de trabalho cartorários.

Com esta percepção, objetiva-se encontrar situações em que há necessidade de muita intervenção humana e que podem, sem prejuízo à qualidade e segurança, ser substituídos pela inteligência artificial.

Com isto, abordar-se-á o tema “melhoramentos na eficiência do Sistema de Automação da Justiça – SAJ”, assim como a necessidade de implantar mecanismos e rotinas de trabalho para fazer com que o sistema autoalimente os processos de trabalho, sem necessidade de intervenção humana.

A pesquisa propõe-se, assim, a responder ao seguinte questionamento: quais processos de trabalho podem ser melhorados no SAJ para que o sistema autoalimente suas filas de trabalho?

Para alcançar os objetivos propostos a pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, havendo coleta de dados durante os meses de junho, julho e agosto de 2018.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa direcionada ao estudo de quatro casos que fazem parte da rotina diária dos cartórios de foro judicial e quanto aos fins foi realizado o uso do método descritivo para alcançar os objetivos almejados.

Já com relação ao método de pesquisa, foram realizadas entrevistas tanto para obtenção de informações acerca do processo de trabalho antes do processo digital como do atual sistema de processos digitais além da inserção do pesquisador em um cartório de foro de vara única para fins de acompanhar *in loco* as rotinas de trabalho e a obtenção de os dados.

Por sua vez, quanto à limitação do estudo deve-se destacar que está inserida dentro do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário catarinense para todos os cartórios de foro judicial que trabalhem com o processo digital utilizando o sistema SAJ.

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em cinco partes: I) na primeira, foi realizada análise geral acerca da organização das plantas industriais e processos de trabalho, baseados em bibliografias na área da administração e engenharia de produção; II) na segunda, foi abordado o tema relacionado ao histórico do SAJ; III) na terceira, acontece a abordagem geral dos processos de trabalho adotados pelo SAJ; IV) na quarta, foi realizada a abordagem de quatro processos de trabalho que foram identificados durante a pesquisa com maior potencial de melhoramento, bem como, apresentadas soluções; V) por fim, na última parte, foi realizada apreciação dos reflexos que as alterações propostas para os processos de trabalho poderiam proporcionar.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa buscou descobrir e traduzir em palavras o conhecimento tácito existente dentro do coração da organização, ou seja, o saber que o usuário interno do sistema possui, mas que ao mesmo tempo a instituição não tem. Tema este que também foi abordado no segundo capítulo e que dá sustentação às ações realizadas frente aos problemas de pesquisa então delineados como motivadores do estudo.

2 EVOLUÇÃO DAS PLANTAS INDUSTRIAIS E PROCESSOS DE TRABALHO

A análise das plantas industriais, métodos e meio de organização e produção, foram aprimoradas no curso da história da humanidade. Nunca houve a estagnação, pelo contrário, década pós década, especialmente da segunda metade do século XIX em diante, as inovações nos processos de trabalho sofreram alterações com finalidade de melhorar a forma que se produz ou realizam-se atividades, produtos ou serviços.

Toda a humanidade usufrui das consequências dos melhoramentos que gradualmente ocorrem. Por certo que os processos de trabalho não melhoram instantaneamente, trata-se de uma evolução que ocorre aos poucos, muitas vezes de modo imperceptível.

Parafraseando Marília Magarão Costa, em aula de Gestão de Processos de Trabalho ministrada para o Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário

de Santa Catarina (abril/2018), não existe perfeição, o melhoramento ocorre de forma constante. É um permanente observar, modificar, avaliar, aprimorar novamente, em um fluxo contínuo.

Neste sentido, há literatura que se dispõe a estudar e aprimorar toda esta estrutura denominada “processo de trabalho”, e que dá suporte aos melhoramentos que as organizações buscam realizar. Observa-se que ao se falar em processo de trabalho está incluído não só a parte da execução como também os relacionamentos interpessoais. Nas palavras de Senge (2014, p. 29), “as organizações funcionam do jeito que funcionam por causa da maneira pela qual trabalhamos, pensamos e interagimos. As mudanças exigidas não são apenas nas organizações, mas em nós também”.

Conforme Maximiano (2012, p. 4):

Objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm outros componentes importantes, como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão do trabalho.

Senge (2014), observa que o diálogo entre as equipes envolvidas nos sistemas de produção é sobremaneira relevante para o conjunto da obra, sendo determinante para o sucesso, a capacidade de os envolvidos deixarem de lado as ideias preconceituosas e individuais para participarem de um pensar conjuntamente. Esta forma de trabalhar permite que os processos de trabalho sejam observados com maior amplitude, ficando mais fácil identificar falhas e propor soluções viáveis. Trata-se de um pensar sistêmico.

De acordo com Morgan (2011, p. 49):

Sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm conjuntos dentro de conjuntos. Dessa forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos), que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante.

Conforme Costa (2018), em um processo inovador, quem define o processo de trabalho são as interações e não quem está fechado dentro de uma sala. Ser relacional é envolver-se mutualmente com as coisas, lidar com a realidade, com a incerteza.

Nas palavras de Senge (2014, p. 44):

No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados a ele; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém, lá fora, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos.

No Poder Judiciário de Santa Catarina não há de ser diferente. Sabe-se que há muito conhecimento internalizado nos usuários, afinal, a instituição é antiga e muitas pessoas estão envolvidas com os processos de trabalho, de modo a fazer com que a pretensão do ente estatal que representem seja levada a cabo.

Nas palavras de Morgan (2011), em muitas empresas, cultura é o que se chama de “a nossa maneira de fazer as coisas”, havendo quem denomine essas verdades e crenças de paradigmas da organização. Esses elementos, embora não muito úteis no passado, na atualidade, podem se tornar obstáculos para o pensamento e para a ação de transformação estratégica voltada para o futuro.

Veja-se a importância destacada por Senge (2014, p. 50) ao falar sobre a aprendizagem:

Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, fazer parte do processo gerativo da vida.

Neste contexto, Nonaka (1997, p. 96) acentua que:

[...] o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização.

Dentro dessa premissa, é fato que no Poder Judiciário de Santa Catarina há bastante espaço para a aprendizagem e, melhor, para que pequenas mudanças possam produzir resultados muito expressivos.

Aliás, Senge (2014), credita os melhores resultados a pequenas mudanças e devidamente focadas. Não só isso, as pequenas mudanças, pontualmente aplicadas, tendem a ser duradouras e significativas. É o que denomina de “alavancagem”.

Pequenas mudanças aplicadas ao processo de trabalho adequado podem servir para uma grande alavancagem no resultado final esperado na produção ou prestação. Agora, o grande dilema reside em “identificar” quais são pontos que merecem intervenção, estudo e alterações, de modo a produzir melhoras aos processos de trabalho do SAJ.

Ainda nas lições de Nonaka (1997, p. 97):

[...] uma organização não cria conhecimento sozinha. Como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, parece natural iniciar o processo focalizado no co-

nhecimento tácito, que é fonte inexplorada de novo conhecimento. Mas o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira mais simples, pois é adquirido sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras.

O que se busca atingir, ao final, são melhorias que impactam tanto na eficiência quanto na eficácia dos serviços prestados no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Calha destacar, segundo Maximiano (2012, p. 5), a diferença entre eficácia e eficiência:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz [...]. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Para atingir aos objetivos que a instituição se propõe a realizar, existem os chamados processos organizacionais. Para Maximiano (2012, p. 448):

Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processo, a organização recebe recursos de sua cadeia de suprimentos (trabalho de pessoas, materiais, energia e equipamentos) e os transforma em produtos, informações e serviços, que são fornecidos aos clientes.

Os processos integram e coordenam as áreas funcionais para a produção de resultados. O pedido de um cliente transforma-se em especificações de um produto. As especificações transformam-se em encomendas para fornecedores. As encomendas transformam-se em matérias-primas, que se transformam no produto que o cliente encomendou. O produto transforma-se em uma entrega, que se transforma em uma conta a receber [...]

Por sua vez, administrar os processos, nos dizeres de Maximiano (2012, p. 449),

Consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical da cadeia de comando. A horizontalização reformula o modo de administrar as operações, integrando todas as funções envolvidas na solução de um problema. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo.

Maximiano (2012), observa ser importante na função do estudo dos processos de trabalho, observar os Seis Sigma (sistema com procedimentos, ferramentas estatísti-

cas, profissionais certificados e manuais), com atuação para: 1) identificar necessidades e objetivos do processo a ser redesenhado; 2) mapear e medir o processo atual; 3) analisar e modificar o processo atual; 4) fazer *benchmarking* 5) redesenhar o processo e 6) implementar novo processo e monitorar os resultados.

Para Costa (2018), o processo precisa levar o dirigente a mudar, pois o processo tem um prazo de validade. É necessária predisposição para mudar, inovar e agregar valor, contribuindo para que a organização cumpra sua missão. Deve haver preocupação com quem entrega o que para quem. Todos os que estão na cadeia de valor¹ agregam valor. Qualquer falha pressupõe a perda de qualidade. Não há mais atividade meio e atividade fim, há uma cadeia de valores.

Neste sentido, Motta (2001, p. 13), afirma que:

A mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas sem garantia de êxito. A interatividade da presente revolução, tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas senão a de segui-la com a própria rapidez que a caracteriza. A mudança alcança as pessoas e as instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa.

Morgan (2011) acredita que existe uma relação estrita entre o modo pelo qual se pensa e se age e que muitos dos problemas organizacionais estão embutidos dentro da forma de pensar.

Nos ensinamentos de Senge (2014), a essência do pensamento sistêmico reside em uma mudança de mentalidade para que sejam observados inter-relacionamentos e não cadeias lineares. Ainda nesta perspectiva, destaca a importância do *feedback* que permite reconhecer as estruturas e propor alternativas viáveis na melhoria dos processos de trabalho.

Nas assertivas de Motta (2011), a intenção estratégica trabalha com a potencialidade de problemas e reação adaptativa com o *feedback* negativo e que, consequentemente, acionam a mudança. O aprendizado contínuo e a reação adaptativa confiam nos relacionamentos interpessoais, no conhecimento e ações compartilhadas e na colaboração mútua para produzir e promover novidades.

A gestão de processos pressupõe um ambiente propício para que o erro seja explicitado. A falha, na verdade, é uma oportunidade de melhoria (COSTA, 2018).

Motta (2011, p. 138), acrescenta que “[...] a mudança sempre resulta do aprendizado coletivo e da descoberta de novas oportunidades. Como o conhecimento tem se tornado a base da organização contemporânea, criar uma cultura de aprendizado reforça a inovação e a eficácia empresariais”.

¹ A autora orienta ao entendimento de cadeia de valor como sendo todo o ciclo de produção de bens ou serviços e que envolve toda a cadeia de produção, desde o relacionamento com fornecedores até a distribuição ao consumidor final.

Inserido nesta perspectiva de melhoria contínua e alavancagem de grandes mudanças partindo de pequenas ações, encontra-se o objeto de estudo do trabalho em desenvolvimento: análise dos processos de trabalho do SAJ em cartórios de foro judicial. É para este sistema, responsável pela tramitação dos processos em primeiro e segundo grau de jurisdição, que estarão direcionados os próximos capítulos.

Como se pode perceber, a base teórica para o objetivo proposto no estudo passa pela mudança de mentalidade, pensamento sistêmico, difusão do conhecimento, análise da estrutura de trabalho atual, repensar, discutir, aplicar, observar e identificar os pontos de melhoria que mais se coadunam com os objetivos da instituição.

3 HISTÓRICO DO SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA JUSTIÇA

O SAJ é o software responsável por organizar o sistema de trabalho dos processos judiciais do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

Segundo o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2018), “em 1997 após dotar suas unidades com equipamentos de informática e interligá-las em uma das maiores redes corporativas do Estado, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina passou a utilizar a solução SAJ para atividades relacionadas a processos judiciais, oportunidade em que foi instalada a primeira versão na Comarca de Lages”.

Neste período, naturalmente, todos os processos eram físicos e todo o acompanhamento e registro de atos também o eram realizados por meio de registros em meios físicos, apenas.

Conforme Zilles (2018), no curso do tempo e das inovações, foram sendo transferidos para o SAJ os registros, fazendo que o sistema fosse se tornando cada vez mais importante para fazer todos os registros digitais dos processos judiciais.

“Ao longo dos anos, a solução SAJ foi adaptada e aperfeiçoada para atendimento às inovações tecnológicas e funcionais respeitando o alinhamento ao Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e às demandas decorrentes da nova legislação” (TJSC, 2018).

Diante das constantes inovações tecnológicas, no ano de 2006, o Poder Judiciário Catarinense iniciou o processo de implantação do processo virtual (TJSC, 2016).

Segundo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2018):

A implantação do processo eletrônico em Santa Catarina iniciou em 2006 quando o Juizado Especial Cível do Norte da Ilha de Florianópolis, localizado em Santo Antônio de Lisboa, passou a operar com a nova versão do SAJ como unidade experimental. Ao longo do tempo, equipes multidisciplinares compostas por magistrados, servidores e pela empresa mantenedora do sistema trabalharam para evoluir o SAJ, aprimorando suas funcionalidades e automatizando os procedimentos para o processo eletrônico.

Na sequência, ainda em fase experimental, a Vara de Execuções Fiscais da Comarca de Lages e o Juizado Especial Cível de Blumenau começaram a fazer uso das ferramentas do sistema relacionadas ao processo eletrônico. No ano de 2009 o sistema foi implantado em toda a Comarca de Camboriú em todas as suas unidades judiciais. Esta foi a primeira Comarca que utilizou o sistema digital de forma integral, tendo sido possível realizar a migração de todos os dados dos processos físicos, mantidos nas versões anteriores do sistema (TJSC, 2018).

“No mês de maio de 2013, o processo eletrônico foi instalado na Comarca da Capital. A solução foi definitivamente homologada e o processo estabelecido serviu como modelo de implantação do sistema SAJ para todo o Estado” (TJSC, 2018).

A partir do ano de 2013 começou a massiva expansão do processo digital com as seguintes observações: *i)* os processos que estavam tramitando em meio físico poderiam continuar tramitando de forma física, até o momento de ser arquivado ou então serem convertidos para digitais; *ii)* os novos processos passaram a ser protocolados e tramitar somente por meio digital (TJSC, 2018).

Conforme Zilles (2018), o processo em meio digital representou uma mudança gigantesca nas formas de trabalho. Foi preciso reaprender e reestudar como desenvolver os processos de trabalho. Acrescenta ainda que o processo judicial em meio digital foi desenhado tendo por base o processo judicial em meio físico, ou seja, buscou-se transportar para o processo judicial em meio digital aquilo que se fazia de forma física e, evidentemente, muitos vícios foram importados para o processo digital, dentre os quais, um ponto específico será abordado no presente estudo.

Ainda nos dizeres de Zilles (2018):

Quando o processo era físico, sua localização não era alterada sem intervenção humana. A título de exemplo, se o processo estivesse aguardando alguma manifestação e fosse necessária a juntada de nova petição, o processo de trabalho exigia que alguém pegasse o processo, efetuasse a juntada da petição aos autos e fizesse seu encaminhamento, que poderia ser uma dentre várias possibilidades (encaminhar para o magistrado, contadoria, Ministério Público, intimar parte adversa, etc.). Ou seja, era necessário a intervenção humana para fazer um fato novo acontecer no processo.

Quando esse panorama foi redesenhado para o processo digital, não houve a esperada exponencial inovação. Explica-se: transformaram-se “escaninhos” em “filas de trabalho”, mas as filas de trabalho, em vários pontos que poderiam ser automatizadas, permanecem necessitando de intervenção humana para que o processo tramitasse entre as filas.

É evidente que em um primeiro momento, foi importante copiar um sistema de produção que já estava institucionalizado, muito embora pudesse não ser o melhor. A partir daí, entretanto, esperava-se uma exponencial evolução e reestruturação das formas de trabalho, ou seja, era esperado que o sistema exigisse do usuário a evolução.

Zilles (2018) aponta que o usuário do sistema, em sua grande maioria, gosta que as coisas permaneçam como estão, por questões de comodidade, medo de inovar, ou mesmo não estar interessado em querer repensar os processos de trabalho.

Dito isto, no ponto a seguir, será realizada a análise de questões simples atreladas ao movimento de processos entre filas de trabalho, que poderiam ocorrer, mas que até a presente data não são realidade.

4 APRESENTAÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO DO SAJ

Preambularmente, destaca-se que o presente estudo está limitado aos fluxos de trabalho do processo judicial em meio eletrônico e, para fins de melhor compreensão, quando for tratado do processo judicial, será utilizada a sigla PJE.

O SAJ é organizado em fluxos de trabalho, subfluxos de trabalho e filas de trabalho (ACADEMIA JUDICIAL, 2017).

Conforme curso de Gerenciamento de Rotinas - SAJ5 PG da Academia Judicial (2017), “os fluxos de trabalho são destinados a organizar e acompanhar o andamento de processos eletrônicos e documentos das unidades jurisdicionais após a distribuição, de acordo com a competência”.

Os subfluxos de trabalho são destinados ao controle das atividades a ser executadas com os processos ou os documentos (ACADEMIA JUDICIAL, 2017).

Ainda, conforme o curso de Gerenciamento de Rotinas de Trabalho (ACADEMIA JUDICIAL, 2017):

As filas de trabalho estão nos subfluxos de trabalho e armazenam os processos e/ou documentos (dependendo do subfluxo) que aguardam a realização de determinada atividade. As filas destinam-se, portanto, à organização dos processos e/ou documentos em ordem sequencial de procedimento.

Assim, uma vez que o PJE é distribuído (momento no qual o sistema registra o PJE no SAJ e aponta qual o juízo vai ser competente para analisar o caso), no sistema, ou seja, que um novo processo é cadastrado, ele passa a existir dentro do SAJ. Logo que o PJE tiver determinado seu marco inicial (início do processo a partir do qual poderão ser realizados os atos necessários ao exercício da jurisdição), ele irá para uma fila de trabalho dentro do subfluxo de trabalho “processo”, que por sua vez está dentro de um fluxo de trabalho (ACADEMIA JUDICIAL, 2017).

Conforme Zilles (2018), o PJE, uma vez distribuído, não poderá ser excluído do sistema, ou seja, ele vai transitar entre as filas do trabalho, podendo, inclusive, ser remetido para a fila “cancelados”, porém, ele nunca mais vai deixar de existir. Por outro lado, as filas de trabalho dos documentos, como por exemplo: ofícios, cartas precatórias, despachos, atos ordinatórios, mandados, petições, etc., são meramente transitórias, de modo que é possível, excluir o documento da fila de trabalho, fazendo

com que deixe de existir na fila e no fluxo, mas permanecerá, se for o caso, dentro do PJE como parte integrante dele.

Para fins do presente estudo, interessa a análise das “filas de trabalho” que estão inseridas no subfluxo Processo. Embora a análise da problemática também envolva outros subfluxos que não exclusivamente o subfluxo Processo, a maior parte das soluções estarão vinculadas às filas de trabalho apontadas acima.

Nas orientações de Zilles (2018):

Em condições normais de um processo, ele transitará entre as filas de trabalho até que, em algum dado momento, tendo encerrado todos os atos necessários à prestação da jurisdição, será encaminhado para a fila “Cartório - Arquivado Definitivamente”, oportunidade em que sairá, em definitivo, dos processos ativos. Porém, não deixará de estar incluído em uma fila de trabalho, neste caso, a fila acima denominada.

Como dito alhures, as filas de trabalho são as que organizam os trabalhos que os usuários internos vão ou devem executar (ACADEMIA JUDICIAL, 2017).

Conforme exemplificação abordada por Zilles (2018),

Quando o processo é distribuído ele vai para a fila “Cartório - Petição Inicial”. A pessoa responsável vai conferir esta fila, abrir o processo, verificar se as condições técnicas estão adequadas e realizar o próximo ato, encaminhando-o para a próxima fila de trabalho. Estando adequadas as informações do processo, poderá ser encaminhado para a fila “Gabinete - Concluso Análise Inicial”, e então alguém analisará esta fila, abrirá o processo, confeccionará o próximo ato processual e, finalizado, será direcionado para a próxima fila de trabalho, que poderá ser, “Cartório - Recebido do juiz Despacho”. Por sua vez, o servidor do cartório analisará a fila de trabalho, abrirá o processo, fará encaminhamentos preliminares e encaminhará o processo para outra fila: que poderá ser “Cartório - Ag. Análise”. Assim, o processo seguirá até o momento em que será arquivado na fila “Cartório - Arquivado Definitivamente”.

O exemplo acima é apenas uma das inúmeras possibilidades de transições entre filas que é possível realizar. Destaca-se que cada procedimento (tipo de processo, grosso modo exemplificando), possui orientações diferentes de para qual fila deve ser encaminhado o PJE, assim que realizado cada ato processual.

Exatamente neste ponto é que se firmam as análises do presente estudo: identificar processos de trabalho que seguem os mesmos padrões em todos os procedimentos e propor melhorias por meio da automatização destes comportamentos repetitivos.

5 PROPOSTAS DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Para fins de entender os processos de trabalho que são realizados pelo SAJ, foi realizada uma pesquisa investigativa com aproximadamente 50 usuários do sistema, com experiência nas atividades que envolvam as filas de trabalho e os processos de trabalho, além de acompanhamento *in loco*.²

Buscou-se mapear os processos de trabalho que possuem comportamento repetitivo e que demandam atuação direta dos usuários internos, e que possuem potencial para serem automatizados.

De acordo com as informações obtidas com a pesquisa realizada, foram levantados dados e, na sequência, serão apontadas hipóteses de melhoramento dos processos de trabalho estudados.

5.1 JUNTADA AUTOMÁTICA DE PETIÇÃO/DOCUMENTO

O processo de trabalho ora analisado envolve a seguinte problemática: em um processo qualquer, que está em uma fila de trabalho qualquer, ocorre a juntada automática de uma petição.

Traduzindo a situação hipotética em um caso real: o advogado foi intimado para apresentar documentos em um prazo de 10 dias. O processo foi encaminhado para a fila “Cartório - Ag. Prazo”, até que o documento seja juntado. O advogado efetua tempestivamente a juntada do documento.

A situação narrada desencadeia o seguinte processo de trabalho: a petição/documento é juntada automaticamente pelo sistema que, além de integrar a peça ao processo, envia a petição/documento para a fila “Ag. Análise (Juntada Automática)”, dentro do subfluxo “Petição intermediária”. Ao mesmo tempo o sistema cria uma pendência para o processo informando que há necessidade de analisar a juntada automática.

Dentro deste processo de trabalho, algum usuário interno do sistema, diariamente, abre a fila de trabalho “Ag. Análise (Juntada Automática)”, realiza a análise e faz os encaminhamentos necessários.

O problema deste contexto ocorre de forma tripla: *i*) quando ocorre a juntada da petição/documento automaticamente, o processo não sai da fila em que ele está (com uma exceção que será analisada à frente), ou seja, se o processo está na fila “arquivado”, “prazo”, etc, ele continuará na mesma fila em que estava, sem nenhuma movimentação automática entre filas; *ii*) caso ninguém analise a fila “Ag. Análise (Juntada Automática)”, o processo não será movimentado; e, *iii*) tendo em vista que os subflu-

2 Tendo em vista o modelo de pesquisa realizado, todas as conclusões do capítulo 5 são baseadas tanto nas conclusões obtidas durante o período em que o pesquisador acompanhou os trabalhos *in loco* no Cartório Judicial da Vara Única da Comarca de Modelo, quanto em pesquisa direcionada a operadores do sistema. Com relação a esta, os dados foram analisados e interpretados para construir o entendimento de como o SAJ funciona. Esta interpretação resta especificada no presente capítulo e, pelas razões aqui apontadas, não haverá como realizar-se individualizada indicação bibliográfica, deixando-se claro, que todos os apontamentos são frutos tanto da observação *in loco*, quanto de dados obtidos com pesquisa de campo.

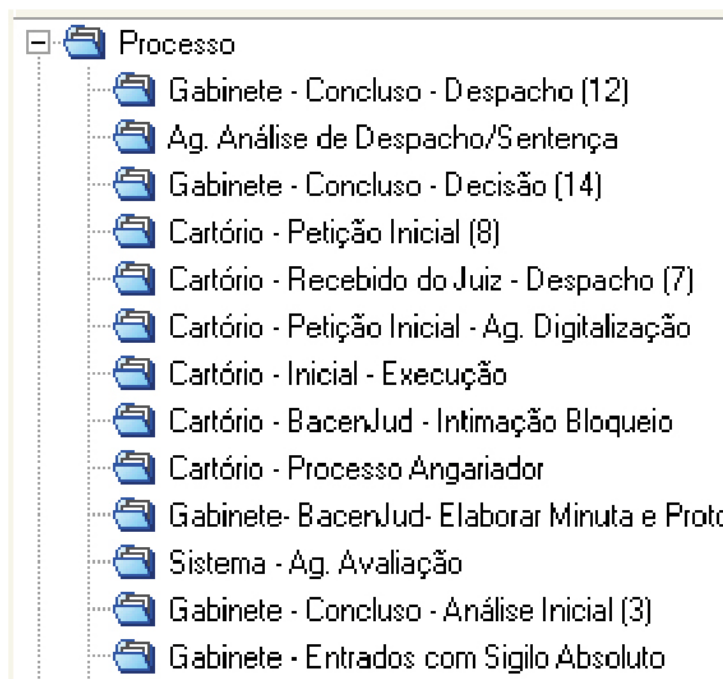
xos de trabalho que são de documentos, por uma questão óbvia, permitem que ocorra a exclusão dos documentos das filas, ocorre a possibilidade de “perda” da petição/documento, sem a devida movimentação processual. Explica-se: se por algum motivo qualquer o usuário interno do sistema finalizou a pendência “análise juntada automática” e não conseguiu ou não pode analisar o encaminhamento do PJE, o PJE estará, em uma linguagem Cartorária, “perdido”.³

A título de exemplo, passa-se a analisar o seguinte caso: processo estava na fila “Cartório - Processo Suspenso”, realizou-se a juntada automática de petição solicitando reativação. A pendência foi finalizada, mas não houve, por uma razão qualquer, o encaminhamento do PJE. O PJE permanecerá na fila “Cartório - Processo Suspenso” sem que seja dado o encaminhamento solicitado/devido, tendo em vista que está “perdido”. Esse comportamento do sistema não possui uma forma de proteção, ou seja, caso tenha feito errado um ato, não haverá um comportamento preventivo do SAJ para evitar as falhas apontadas neste sentido.

Este processo de trabalho pode ser melhorado de forma exponencial e efetiva com modificação muito simples do processo de trabalho imprimindo segurança.

A grande maioria das filas de trabalho pertencem ao “Cartório” ou ao “Gabinete” e são identificadas com esta informação em frente ao nome da fila:

Figura 1



Fonte: SAJ-PG

3 Observou-se que o termo “perdido” é utilizado pelos usuários internos quando, por algum motivo que não cabe aqui explorar, a pendência de juntada automática é finalizada sem que o PJE tenha sido aberto. Isto faz com que não se tenha conhecimento de qual era e em qual fila o PJE estava, fazendo com que ele se “perca”, ou seja, que não se saiba nem qual PJE era, nem em qual fila de trabalho está. É certo que ele existe dentro do sistema e está em alguma fila de trabalho, porém não é possível especificar em qual delas. Destaca-se que recentemente houve uma atualização do SAJ para que este mantenha o registro dos últimos 10 PJE trabalhados, e que contribuiu para mitigar o termo aqui tratado.

Dito isso, para fins de melhorar o processo de trabalho decorrente da juntada automática, propõe-se que, uma vez realizada a juntada automática de uma petição/documento, o sistema adote os seguintes atos:

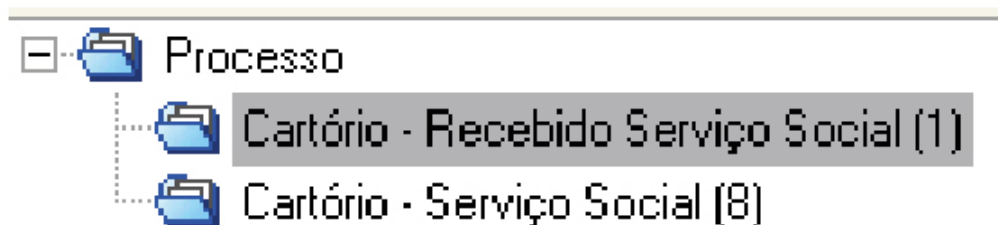
- a) Se o PJE em que a petição/documento juntado estiver em alguma fila de trabalho diferente das filas intituladas “Cartório”, o sistema deve fazer automaticamente uma cópia do processo para a fila “Cartório - Ag. Análise”;
- b) Se o PJE estiver em uma fila de trabalho do Cartório diferente de “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, deverá ser movido para a fila “Cartório - Ag. Análise”;
- c) Se o PJE estiver em alguma das seguintes filas: “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, nenhum novo procedimento precisa ser feito, apenas manter o processo de trabalho atual.

O procedimento destacado ensejará segurança ao método de juntadas e movimentações de processos entre filas de trabalho e fará que, mesmo que não haja um usuário interno analisando a fila de trabalho “Ag. Análise (Juntada Automática)”, a petição seja obrigatoriamente analisada pelo fato de o processo estar inserido em uma fila de trabalho que, inevitavelmente, será analisada por um usuário interno, já que esta é a real fila de trabalho e o processo nunca é apagado do sistema, oposto dos outros subfluxos diferentes de processos.

Aliás, este processo de trabalho que se sugere que seja adotado é o que já ocorre em relação à juntada de um tipo de documento: petição comunicando acordo. Neste caso, o processo é encaminhado diretamente para a fila de trabalho de gabinete (Gabinete - Concluso - Sentença), para fins de homologação e, ao mesmo tempo, permanece a petição na fila de trabalho “Ag. Análise (Juntada Automática)”.

Destaca-se uma falha no sistema, no que diz respeito à fila de trabalho do setor de serviço social.

Figura 2



Fonte: SAJ-PG

Veja-se que, atualmente, ela está cadastrada como uma fila de “Cartório”, mas está equivocada esta identificação, já que o setor de serviço social não pertence ao cartório, é um setor diferente. Para que a proposta de melhoria funcione perfeitamente é necessário corrigir a falha apontada.

5.2 JUNTADA DE AVISO DE RECEBIMENTO NÃO CUMPRIDO PELO CORREIO E OFÍCIO NÃO RECEBIDO PELO CORREIO

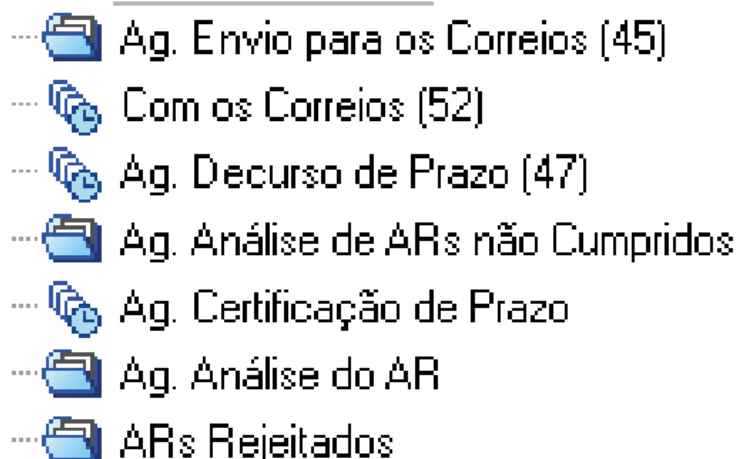
A situação ora analisada ocorre na seguinte percepção: quando um ofício é emitido no processo judicial e sua entrega vai ocorrer por meio de Aviso de Recebimento (AR), é esperado que após o Correios cumprir a entrega venha para o processo o AR que poderá ter sido cumprido ou não.

Processo de trabalho: dentro do subfluxo “Ofício”, o documento que estava na fila “Com os Correios” migra para a fila de trabalho, dentro do mesmo fluxo, “Ag. Análise de ARs não Cumpridos”. Concomitante a isso, no subfluxo de trabalho do “processo”, quando ocorre a juntada deste AR que não foi cumprido e que, logicamente presume a existência de um problema que precisa ser resolvido, nada acontece em termos de movimentação entre filas. Ou seja, o PJE não sai da fila em que está, nem mesmo é copiado para uma fila de trabalho, como, “Cartório - Ag. Análise”, para entrar, naturalmente no fluxo de análises.

Ainda, muito próximo a esta situação, está o caso em que o ofício com AR é encaminhado para o sistema dos Correios, mas por alguma razão que não cabe aqui inspecionar, o documento é rejeitado.

Processo de trabalho: o documento que está no subfluxos “Ofícios”, fila de trabalho “Ag. Envio para os Correios” migra para a fila “ARs Rejeitados”. Concomitante a isso, no subfluxo de trabalho do “processo”, quando ocorre a falha no envio do documento para os Correios e que, logicamente presume a existência de um problema que precisa ser resolvido, nada acontece em termos de movimentação entre filas. Ou seja, o PJE não sai da fila em que está, nem mesmo é copiado para uma fila de trabalho, como, “Cartório - Ag. Análise”, para entrar, naturalmente no fluxo de análises.

Figura 3



Fonte: SAJ-PG

Em ambos os casos o que ocorre é apenas o lançamento automático de uma pendência no sistema, que somente será visualizada quando o processo for aberto, não pelas causas aqui apontadas, mas pelo fluxo de trabalho normal do PJE que, em algum momento, levaria a ser analisado.

Com relação ao primeiro ponto, interessa a análise do ofício com AR que não pode, por algum motivo qualquer, ter sido entregue ao destinatário e foi integralmente devolvido para o processo. Nesta situação, o objetivo da expedição do ofício não foi atingido pois o destinatário não recebeu a notificação pretendida. Neste momento, o PJE deve ser analisado e realizados os atos necessários para sanar o problema e ser possível atingir ao objetivo.

Com relação ao segundo ponto interessa a análise pois o documento sequer chegou a ser enviado para os Correios para tentar-se a entrega.

Em ambas as situações, é necessário que todo dia um usuário interno do sistema adote a rotina de trabalho: abrir as duas filas apontadas e realizar os atos necessários para solucionar os pontos destacados.

Exemplificação da situação apontada: em um PJE qualquer foi emitido ofício para citação. O PJE, que está no subfluxo “Processo”, foi encaminhado para a fila de trabalho “Cartório - Ag. Prazo”, pelo prazo de 30 dias (prazo calculado somando-se 15 dias para os Correios entregar e mais 15 dias para oferecimento de defesa). Enquanto isso, no subfluxo de “Ofício”, ou o Ofício foi rejeitado pelos Correios (fila “ARs Rejeitados”), ou foi devolvido sem cumprimento (fila “Ag. Análise de ARs não cumpridos”). Depois de decorridos os 30 dias, algum operador do sistema vai abrir o PJE e descobrir que o ato que se pretendia não foi realizado. Em ambos os casos, o processo ficará parado, indevidamente. Ou seja, um problema que deveria ter sido detectado logo quando ocorreu vai ser diagnosticado apenas muito tempo depois. Nesse tempo o processo ganhou sobrevida desnecessária e a eficiência foi drasticamente prejudicada.

Ocorre que, como é notório, a maioria dos cartórios de foro judicial tem uma condição de déficit de pessoal, o que impossibilita a verificação diária deste procedimento.

Do modo que o processo de trabalho atual é organizado, o cartório de foro judicial é grande demais para poucos usuários internos. Ou seja, há muitas filas de trabalho que precisam ser acompanhadas diariamente e não há quem consiga fazer.

Proposta de alteração do processo de trabalho consiste em deixar o cartório “menor” com a comunicação entre as filas de trabalho.

Neste sentido, quando ocorrer uma das situações descritas para as filas de trabalho “Ag. Análise de ARs não Cumpridos” e “ARs Rejeitados”, no subfluxo de trabalho “Processo”, deverá ocorrer automaticamente as seguintes movimentações automáticas entre filas:

- a) Se o PJE em que o AR for devolvido sem cumprimento ou rejeitado pelos Correios estiver em alguma fila de trabalho diferente das filas intituladas “Cartório”, o sistema deve fazer automaticamente uma cópia do processo para a fila “Cartório - Ag. Análise”;

- b) Se o PJE estiver em uma fila de trabalho do Cartório diferente de “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, deverá ser movido para a fila “Cartório - Ag. Análise”;
- c) Se o PJE estiver em alguma das seguintes filas: “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, nenhum novo procedimento precisa ser feito, apenas manter o processo de trabalho atual.

O procedimento destacado ensejará segurança ao sistema de juntadas de ARs não cumpridos e de ARs rejeitados pelo fato de o processo estar inserido em uma fila de trabalho que, inevitavelmente, será trabalhada por um usuário interno antes mesmo que o processo aguarde parado, sem necessidades, por diversos dias e às vezes, meses.

5.3 MANDADO NÃO CUMPRIDO JUNTADO AOS AUTOS

O ponto ora analisado ocorre na seguinte situação: quando um mandado é emitido do SAJ, para ser cumprido por um oficial de justiça, e uma vez assinado e liberado no sistema, vai para uma das filas do Subfluxo “Mandados”, aguardando que o meirinho cumpra a determinação.

Por outro lado, o PJE é encaminhado para a fila de trabalho que o procedimento jurídico requer.

Processo de trabalho: dentro do subfluxo “Mandado”, o documento, após ser impresso para cumprimento, vai para a fila “Ag. Cumprimento pelo Oficial”. Após, na eventualidade de o mandado ser devolvido sem cumprimento, ele vai para a fila “Cartório - Ag. Análise”. Concomitante a isso, no subfluxo de trabalho do “Processo”, quando ocorre a juntada deste mandado não cumprido e que, logicamente presume a existência de um problema que precisa ser resolvido, nada acontece em termos de movimentação entre filas. Ou seja, o PJE não sai da fila em que está, nem mesmo é copiado para uma fila de trabalho, como, “Cartório - Ag. Análise”, para entrar, naturalmente no fluxo de análises.

Interessa ao presente estudo, pois, quando por algum motivo qualquer o oficial de justiça não conseguir realizar o ato que fora determinado, há a necessidade de realizar novos procedimentos no PJE, decorrentes deste ato que não atingiu ao intento.

Nesta situação, é necessário que todo dia um usuário interno do sistema adote a rotina de trabalho: abrir a fila de trabalho “Cartório - Ag. Análise”, dentro do subfluxo “mandados” e realize os atos necessários para solucionar o objetivo processual que não pode ser realizado pelo meirinho.

Exemplificação fática da situação técnica apontada: em um processo qualquer foi emitido mandado para citação. O PJE, que está no subfluxo “Processo”, foi encaminhado para a fila de trabalho “Cartório - Ag. Prazo”, pelo prazo de 30 dias (prazo calculado somando-se 15 dias para meirinho cumprir o mandado e juntar aos autos e mais 15 dias para oferecimento de defesa). Enquanto isso, no subfluxo de “Mandado”, houve entrega para oficial de justiça cumprir, porém o agente devolveu o mandado sem

cumprimento, tendo em vista que não encontrou a pessoa determinada e o mandado foi para a fila “Cartório - Ag. Análise”. Depois de decorridos os 30 dias, algum usuário interno do sistema vai abrir o processo e descobrir que o ato que se pretendia não foi realizado pois a pessoa não foi encontrada. O processo ficará parado, inevitavelmente, por muitos dias. Ou seja, um problema que deveria ter sido detectado logo quando ocorreu a inconsistência, vai ser diagnosticado 30 dias depois. Nesse tempo o processo ganhou sobrevida desnecessária e a eficiência foi drasticamente prejudicada.

Como já ressaltado, a falta de pessoal gera a necessidade de uma proposta de alteração do processo de trabalho que consista em deixar o cartório “menor” com a comunicação entre as filas de trabalho.

Neste sentido, quando ocorrer uma das situações descritas para as filas de trabalho “Cartório - Ag. Análise”, dentro do subfluxo “Mandado”, decorrente de certidão negativa de cumprimento de mandado, no subfluxo de trabalho “Processo”, deverá ocorrer automaticamente uma das seguintes movimentações automáticas entre filas:

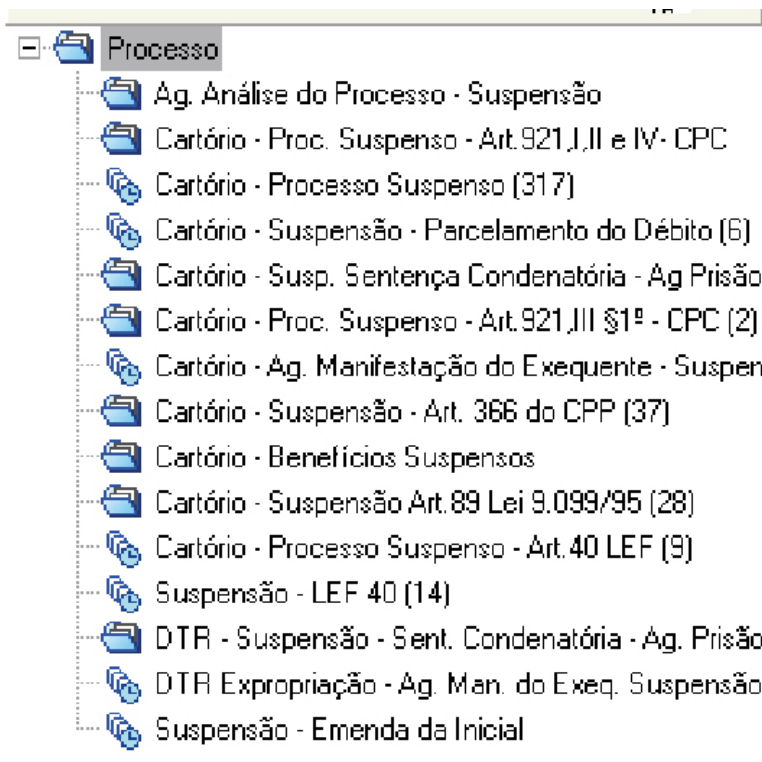
- a) Se o PJE estiver em alguma fila de trabalho diferente das filas intituladas “Cartório”, o sistema deve fazer automaticamente uma cópia do processo para a fila “Cartório - Ag. Análise”;
- b) Se o PJE estiver em uma fila de trabalho do Cartório diferente de “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, deverá ser movido para a fila “Cartório - Ag. Análise”;
- c) Se o PJE estiver em alguma das seguintes filas: “Cartório - Cumprir - Urgente”, “Cartório - Cumprir - Audiência” e “Cartório - Ag. Análise”, nenhum novo procedimento precisa ser feito, apenas manter o processo de trabalho atual.

O procedimento destacado ensejará segurança ao sistema de análises de mandados não cumpridos pelo fato de o PJE estar inserido em uma fila de trabalho que, inevitavelmente, será trabalhada por um usuário interno antes mesmo que o processo aguarde parado, sem necessidades, por diversos dias e às vezes, meses.

5.4 DECURSO DO PRAZO DE PROCESSOS SUSPENSOS OU EM ANDAMENTO

O processo de trabalho ora analisado ocorre da seguinte análise: momento em que todos os atos que deveriam ser realizados pelos usuários internos e o processo aguarda algum ato/manifestação que depende de atos de usuários externos. Neste momento, o processo é encaminhado para uma fila de trabalho: “Cartório - Ag. Prazo” ou “Cartório - Processo Suspenso”. Destaca-se que há várias filas de trabalho dentro do subfluxo suspensos, mas todas com o mesmo objetivo intrínseco, suspender a tramitação do processo:

Figura 4



Fonte: SAJ-PG

No momento em que o processo é movido para uma das filas que tenham a indicação com o relógio do lado esquerdo, seja prazo, seja suspenso, o sistema exige que se indique uma quantidade de tempo que o PJE ficará aguardando, insere-se em número de dias ou é possível indicar uma data específica.

Quando a quantidade de dias passar ou o prazo previamente estipulado chegar, o processo que está na fila respectiva (prazo ou suspenso), ficará com a indicação na cor vermelha, para o usuário interno saber que aquele PJE já não deve mais ficar naquela fila de trabalho e deve ser encaminhado para a próxima fila de trabalho.⁴

Figura 5

377.2C18 E.24.025E	Procedimento Comum	11/07/2018 13	■	03/08/2018
385.2C18 E.24.025E	Procedimento Comum	20/07/2018 14	■	03/08/2018
347.2L17 E.24.025E	Procedimento Comum	01/03/2018 11	■ ■	03/08/2018
100.2C10 C.24.025C	Procedimento Comum	20/03/2010 13	■ ■	03/08/2010
173.2C17 E.24.025F	Procedimento Comum	01/07/2018 11	■ ■	07/08/2018
386.2C17 E.24.025E	Procedimento Comum	20/07/2018 11	■ ■ ■	07/08/2018
389.2C18 E.24.025E	Procedimento Comum	24/07/2018 14	■ ■	07/08/2018
386.2C18 E.24.025E	Execução e Apreensão em Alienação	01/03/2018 11	■ ■ ■	03/08/2018

Fonte: SAJ-PG

⁴ Destaca-se que apenas as filas de trabalho que possuem o relógio ao lado esquerdo do nome é que fazem a contagem automática de prazos. As demais, mesmo que seja uma fila intrinsecamente ligada a prazos, não realiza a contagem.

Neste momento é necessário que um usuário interno acesse, diariamente as filas de trabalho informadas para mover os processos para a fila de trabalho: “Cartório – Ag. análise”, momento em que o PJE ingressará novamente em um fluxo de trabalho em que um usuário interno irá fazer a análise do processo e o encaminhamento adequado.

Processo de trabalho: processo é remetido para a fila “Cartório – Ag. Prazo” ou para as filas dos processos suspensos que contem prazo automaticamente (aquelas que possuem o relógio), e quando chega o dia previsto para a finalização da contagem a identificação do processo fica com a cor vermelha. O processo não se move automaticamente para outra fila de trabalho.

Há necessidade de uma proposta de alteração do processo de trabalho que consista em deixar o cartório “menor” com a automatização das filas de trabalho.

Neste sentido, quando fluir o prazo que havia sido expressamente previsto o sistema deve adotar o seguinte processo de trabalho: o PJE deve ser movido automaticamente para a fila de trabalho “Cartório – Ag. Análise”.

Este comportamento extremamente simples do sistema iria representar uma economia gigantesca de tempo por deixar de ser necessário analisar uma fila de trabalho sem necessidade.

Destaca-se, por oportuno, que nem todas as filas de processos “suspensos” realizam a contagem de prazo automaticamente⁵. Esta é uma falha do SAJ pois todos os processos judiciais que estão nas filas “suspensão” estão nestes locais apenas temporariamente e, portanto, possuem a obrigação de realizar contagem automática de prazos. Para fins do correto funcionamento das melhorias aqui apontadas, é necessário correção pontual deste comportamento do sistema.

6 REFLEXOS DECORRENTES DO MELHORAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Não obstante os reflexos imediatos decorrentes da alteração dos processos de trabalho, há duas consequências indiretas: o “tamanho” do cartório de foro judicial irá diminuir e o sistema irá propiciar o cumprimento dos atos de acordo com a ordem cronológica em que nasce a necessidade de cumpri-los.

Com relação ao primeiro ponto, quando se fala em “diminuir” o tamanho do cartório, deve ser entendido que, com a automação e comunicação entre filas, haverá menos necessidade intervenção humana para cuidar de inúmeras filas de trabalho.

Pontua-se que com a automação, os esforços dos usuários internos do sistema (que já são em número reduzido – os usuários internos), poderão ser direcionados para menos lugares (menos filas), fazendo com que se perca menos tempo “procurando” e “entendendo” o sistema para concentrar esforços em um número menor de filas de trabalho. Tal assertiva se tornaria possível porquanto os atos automatizados moveriam automaticamente os processos para as filas de trabalho adequadas.

5 Exemplos de filas que não fazem a contagem de prazo: Cartório – Proc. Suspensão – Art. 921 I, II e IV - CPC, Cartório – Proc. Suspensão – Art. 921 III, §1º- CPC, Cartório – Suspensão – Art. 366 do CPP, Cartório – Benefícios Suspensos, Cartório – Suspensão art. 89 Lei 9.099/95.

Já com relação ao segundo ponto de melhora consequencial, destaca-se que a adoção dos processos de trabalho apontados resultaria em cumprir os atos processuais de acordo com a ordem cronológica em que ele realmente foi desencadeado.

Este fator, ao analisar-se a estrutura de filas de trabalho, provavelmente é desconhecido pelo setor responsável pela programação do sistema, mas por outro lado, é uma obrigação do cartório⁶. Ou seja, o cartório não pode escolher cumprir atos em um processo antes dos demais que tenham entrado na fila de trabalho em data posterior (a menos que haja determinação legal ou judicial para isso). Porém, do modo que o SAJ está configurado atualmente, ele realmente proporciona o cumprimento de atos em desconformidade com o marco temporal pois cumprem-se os a partir da entrada na fila de trabalho: são muitas filas de trabalho desnecessárias, agravada pela não interligação entre umas e outras.

Ocorre que, conforme demonstrado alhures, a entrada na fila de trabalho depende de atuação humana, e esta nem sempre é realizada no dia imediato em que o ato processual passou a ser exigido. Por vezes demora semanas, ou meses, para que o processo seja movido de fila.

Neste sentido, todas as propostas de melhoria dos processos elencadas, serviriam para que os processos entrassem em suas respectivas filas de trabalho no exato momento em que deveriam entrar, fazendo com que o usuário interno consiga estar mais próximo de cumprir o ato processual atendendo à ordem cronológica e não aleatoriamente como atualmente acontece.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muitas décadas o Poder Judiciário esteve alinhavado a práticas burocráticas, processos de trabalho desnecessários e até inapropriados. Estes fatos fizeram com que o Judiciário, não apenas catarinense, mas nacional, se tornasse desacreditado, sinônimo de morosidade.

Não obstante, o Poder Judiciário catarinense, especialmente nas últimas duas décadas, passou a atuar em proximidade com aquilo que viria a ser uma importante revolução na forma com que se vê o mundo e como se trabalha: a revolução da informática.

Passo a passo, Santa Catarina buscou aproximar-se da era da informatização, até que, recentemente, chegou ao ponto de disponibilizar o processo de modo 100% digital em todas as Comarcas. Atualmente, 75% de todo o acervo de processos judiciais é digital.

Na esteira do desenvolvimento, o sistema denominado Sistema de Automação da Justiça - SAJ, foi a ferramenta de desenvolvimento dos processos de trabalho que atualmente são utilizados em todas as Comarcas do Estado.

⁶ Diz-se desconhecimento porquanto o SJA não trabalha com esta nítida conotação de respeitar a ordem cronológica em que os atos são cumpridos pois é desenvolvido em tantas filas que, naturalmente, o cumprimento de acordo com a cronologia de entrada resta impossível de ser realizado. Esta formatação para cumprimento cronológico existe, por parte do sistema, nos processos que são encaminhados para gabinete do magistrado para sentença. No cartório de foro judicial só ocorre quando o cartório se organiza para não usar todas as outras filas de trabalho que não sejam: "Cartório - Ag. Análise", Cartório - Cumprir Urgente" e "Cartório - Cumprir Audiência".

Conforme pode ser observado, no curso da era digital e dos processos judiciais digitais, necessário repensar e redesenhar os processos de trabalho de modo a conferir mais eficiência e segurança às atividades forenses.

No presente estudo, buscou-se demonstrar como, em alguns dos inúmeros processos de trabalho existentes no SAJ, é possível aprimorar a técnica, fazendo com que a inteligência artificial trabalhe a favor de um processo de trabalho mais eficiente.

Nesse passo, durante as abordagens dos processos de trabalho estudados, foram identificadas quatro situações em que é possível alterar os processos de trabalho e, como consequência, tornar o processo judicial mais eficiente.

A primeira abordagem demonstrou a possibilidade de automatizar a movimentação do processo judicial para filas de trabalho adequadas, no caso da juntada automática de petições ou documentos aos autos.

O segundo tema abordado demonstrou a possibilidade de automatizar a movimentação do processo judicial, para filas de trabalho correspondentes, com melhoramento do processo de trabalho no caso de juntada aos autos de Aviso de Recebimento não cumprido pelos Correios e para o caso de Ofícios rejeitados pelos Correios.

A terceira demanda de trabalho analisada passou pela juntada aos autos processuais, de mandados que não puderam ser cumpridos positivamente pelos oficiais de justiça, com apontamentos de novos processos de trabalho.

Todas as três primeiras análises dos processos de trabalho demonstraram que é necessário conectar as filas de trabalho do SAJ para fazer com que o processo judicial se movimente automaticamente, sem necessidade de intervenção humana.

Por sua vez, a quarta e última análise laborou com a possibilidade de o SAJ movimentar automaticamente o processo judicial quando fluir o prazo que estava sendo aguardado nas filas que servem para contar prazo, seja suspenso, seja em andamento.

Certo é que, neste trabalho acadêmico seria impossível abranger a totalidade dos processos de trabalho do SAJ, porém, dentro de algumas perspectivas pontuais, imprimiu-se demonstrativo de alterações muito tênues que, se forem implantadas no SAJ, poderão influenciar de modo exponencial os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA JUDICIAL. **Curso de Gerenciamento de Rotinas - SAJ5 - PG**. Disponível em: http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/38365/mod_resource/content/11/2017/presentation_html5.html?lms=1 . Acesso em julho/2018.

COSTA, Marília Magarão. **Gestão de processos de trabalho**, aula ministrada para o Curso de Pós-Graduação em Gestão estratégica da Academia Judicial, CEJUR (abril/2018).

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa - fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Histórico do processo eletrônico**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-saj/historico> . Acesso realizado em julho/2018.

ZILLES, Harlei Mariane Baumgratz. Entrevista realizada em agosto/2018.

APÊNDICE

Pesquisa direcionada aos servidores públicos, operadores do SAJ no primeiro grau de jurisdição

Questionário aplicado para usuários do SAJ, com fins direcionados à obtenção de dados para estudo científico em curso de pós-graduação pelo CEJUR - Academia Judicial - TJSC

Aluno: José Augusto Bernardi

Professora orientadora: Me. Sabrina Fávero

1 - Em qual setor do Fórum o colaborador exerce suas atividades?

2 - Há quanto tempo labora neste setor?

3 - Possui boa compreensão acerca das transições que o processo faz entre as filas de trabalho?

4 - Estando o processo em alguma fila de trabalho qualquer, caso ocorra uma juntada automática de petição, o que acontece com o processo em termos de movimentação entre filas?

5 - Estando o processo em alguma fila de trabalho qualquer e o sistema junta um Aviso de Recebimento que não foi cumprido, o que acontece com o processo em termos de movimentação entre filas?

6 - Quando um mandado não cumprido é juntado aos autos, o que ocorre com o processo em termos de movimentação entre filas?

7 - Quando o processo está localizado na fila prazo e flui o prazo que previamente havia sido designado quando da movimentação para esta fila, o que acontece com o processo em termos de movimentação entre filas de trabalho?

8 - Quando flui o prazo de um processo que está suspenso, o que acontece com o processo em termos de movimentação entre filas?

Questionário aplicado para Servidora do Poder Judiciário de Santa Catarina, com fins direcionados à obtenção de dados para estudo científico em curso de pós-graduação pelo CEJUR - Academia Judicial - TJSC

Aluno: José Augusto Bernardi

Professora orientadora: Sabrina Fávero

Entrevistada: Harlei Mariane Baumgratz Zilles

1 - Há quanto tempo é servidora do judiciário?

2 - Quando iniciou os trabalhos como servidora, os processos judiciais eram físicos?

3 - Você tem larga experiência nos processos de trabalho do Cartório Judicial, tendo, inclusive, atuado na implantação de unidades judiciárias em diversas Comarcas do Estado. Poderia tecer breves comentários sobre sua experiência nos trabalhos relacionados ao Cartório Judicial?

4 - No período em que os processos eram físicos, algum ato acontecia sem a intervenção humana?

5 - Em relação aos processos de trabalho no processo digital, quando comparado aos processos de trabalho do processo físico, ocorreram mudanças perceptíveis?

6 - Como operadora do sistema foi possível perceber em que se baseou o processo digital para a construção de suas plataformas de trabalho?

7 - Quando um processo judicial novo é distribuído e entra em alguma das filas de trabalho "processo", é possível excluí-lo do sistema? O mesmo ocorre com os documentos?

8 - O processo, então, vai ir transitando entre filas de trabalho, impulsionados ora manualmente, ora automaticamente?

9 - Em se tratando de aspectos gerais do servidor público do Poder Judiciário, existe um pouco de medo ou receio em aceitar mudanças nas formas de trabalho?

GESTÃO DE AGRAVOS DE INSTRUMENTO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA À LUZ DA JURIMETRIA: UMA APLICAÇÃO DA ESTATÍSTICA NA IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS REPETITIVOS

MANAGEMENT OF INTERLOCUTORY APPEALS IN SANTA CATARINA COURT OF JUSTICE THROUGH JURIMETRICS STUDIES: AN APPLICATION OF STATISTICS ON THE IDENTIFICATION OF REPETITIVE THEMES

Juliane Karina Honorio da Silva de Oliveira

Bacharela em Ciências Jurídicas. Pós-Graduada nos cursos de Especialização em Direito Processual Penal e em Direito Constitucional. Pós-Graduada no curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário. Secretária Jurídica no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: jkoliveira@tjsc.jus.br

Luiz Gustavo Latocheski

Bacharel em Ciências Jurídicas. Pós-Graduando no curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário. Secretário Jurídico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: luiz@tjsc.jus.br

Resumo: Apesar de o atual Código de Processo Civil apresentar um rol aparentemente taxativo de hipóteses de cabimento do recurso de agravo de instrumento, o número de distribuição de novos feitos dessa natureza nos dois anos seguintes à entrada em vigor da nova lei instrumental aumentou em comparação aos dois anos antecedentes. Nesse quadro, o objetivo geral deste artigo é analisar como a jurimetria pode auxiliar na gestão do expressivo acervo de agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e otimizar julgamentos futuros mediante a investigação estatística da existência de temas repetitivos relevantes nessa seara recursal com o propósito de conferir isonomia, segurança jurídica e, sobretudo, celeridade às decisões judiciais ante a possibilidade de uniformização da jurisprudência. Assim, a pesquisa caracteriza-se por sua natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, de cunho descritivo e, quanto aos meios, como de campo, documental e de estudo de caso. Os resultados obtidos demonstram que, de fato, o estudo jurimétrico, quando aliado às ferramentas processuais adequadas, tem muito a contribuir para a prestação jurisdicional, tornando-a mais célere e efetiva.

Palavras-chave: Agravo de instrumento. Celeridade processual. Gestão. Jurimetria.

Abstract: Although the current Code of Civil Procedure presents a seemingly exhaustive list of assumptions about the applicability of interlocutory appeal, the number of distribution of new kind of appeal in the two years following the entry into force of the new instrumental law increased in comparison to the two years prior. In this context, the general objective of this article is to analyze how the jurimetrics may help in the management of the significant number of interlocutory appeals in the Santa Catarina Court of Justice and to optimize future judgments by means of the statistical investigation of the existence of relevant repetitive themes in this recursal ambit with the purpose of conferring isonomy, juridical security and, above all, speeding up judicial decisions in view of the possibility of jurisprudence harmonization. Thus, the research is characterized by its applied property, a quantitative and qualitative approach, a descriptive character and, in terms of the means, such as field, documentary and case study. The results show that, in fact, the jurimetrics study, when coupled with the appropriate procedural tools, has much to contribute to the judicial performance, making it faster and more effective.

Keywords: Interlocutory appeal. Procedural celerity. Management. Jurimetrics.

1 INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional n. 45/2004 inseriu no art. 5º, inciso LXVIII, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 o direito fundamental de que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (BRASIL, 2004).

Calcado nessa garantia constitucional, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, por intermédio da Resolução TJ n. 28/2014, estabeleceu como um de seus objetivos estratégicos “tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2014).

Para o cumprimento de tal objetivo, no entanto, faz-se imprescindível o bom uso dos mecanismos capazes de otimizar a consecução da prestação jurisdicional com o intuito de, sem se descurar da qualidade das decisões judiciais, diminuir a taxa de congestionamento¹ de demandas e recursos em tramitação.

A partir dessa premissa, acredita-se que o mapeamento das matérias reiteradamente apreciadas pelo Tribunal de Justiça possa contribuir para o aceleração de julgamentos futuros relativos a idênticas questões jurídicas, pois, consoante assinalam Soares e Lisboa (2014, p. 231-232), “a discussão de ideias é importante, contudo, conhecer a realidade é o primeiro passo para transformá-la e, se pretendermos transformar a realidade do direito, o estudo abstrato da lei não basta”.

1 “A taxa de congestionamento mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009).

Nessa toada, a jurimetria – que pode ser concebida como a “disciplina do conhecimento que utiliza a metodologia estatística para investigar o funcionamento de uma ordem jurídica” (NUNES, 2016) – revela-se um importante instrumento hábil à identificação das matérias mais relevantes e corriqueiras apresentadas em juízo para, se for o caso, posterior instauração de procedimentos específicos destinados à formação de precedentes dotados de eficácia vinculante (ou seja, de observância obrigatória), o que por certo vai ao encontro dos anseios por uma Justiça mais célere e efetiva, como será visto adiante.

Com efeito, em uma singela observação do conjunto de julgados de qualquer tribunal é possível verificar a existência de inúmeras decisões – ora convergentes, ora conflitantes – sobre diversos temas repetitivos, os quais poderiam ser bem melhor trabalhados caso houvesse uma sedimentação do entendimento jurisprudencial.

Note-se, pois, que essa sedimentação jurisprudencial é plenamente possível e viável, máxime porque a própria legislação processual civil em vigor incentiva tal proceder, cabendo aos operadores do direito a sua consecução em conformidade com a realidade fática e jurídica de determinados tipos de demandas, recursos ou questões litigiosas específicas.

E é justamente este o escopo deste artigo: a investigação jurimétrica de temas reiteradamente apreciados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina para posterior apresentação de propostas para o enfrentamento futuro de idênticas questões trazidas a juízo.

Nesse passo, como delimitação do problema de pesquisa, optou-se neste trabalho tão somente pelo estudo estatístico de questões objeto do recurso denominado agravo de instrumento. Essa escolha se deu ante a constatação de que, além do grande acervo já existente de feitos desta espécie que aguardam julgamento, o número de novos agravos de instrumento interpostos perante o Tribunal de Justiça de Santa Catarina no período de dois anos após a entrada em vigor do atual Código de Processo de Civil (BRASIL, 2015) aumentou em relação ao número de recursos da mesma natureza interpostos nos dois anos antecedentes, o que causa certa surpresa sobretudo porque, ao prever expressamente na nova lei instrumental um rol aparentemente taxativo de hipóteses de cabimento (art. 1.015), o legislador demonstrou a sua inequívoca intenção de restringir o manejo do recurso em tela.

A importância deste trabalho deflui, assim, da possibilidade de contribuição para a atividade-fim do Tribunal de Justiça mediante o estudo estatístico de questões decididas em sede de agravo de instrumento, com o intuito de que matérias idênticas posteriormente sejam apreciadas nesta Corte com maior celeridade e efetividade.

Diante desse quadro, a pergunta de pesquisa (tema-problema) na qual se fulcra o presente artigo é “como a jurimetria pode auxiliar na gestão dos agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina”?

Assim sendo, delineado esse objetivo geral – analisar como a jurimetria pode auxiliar na gestão dos agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina –, tem-se como objetivos específicos:

- comparar dados estatísticos sobre a entrada de agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina no período de dois anos anteriores e posteriores à entrada em vigor do atual Código de Processo Civil;

- identificar a existência de temas repetitivos relevantes em sede de agravos de instrumento com o propósito de conferir isonomia, segurança jurídica e celeridade às decisões judiciais por meio da edição de súmulas ou da instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas;

- apresentar propostas para contribuir com o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina no enfrentamento do expressivo acervo de agravos de instrumento.

Por fim, registra-se que este artigo está estruturado em cinco capítulos: o primeiro, com a presente parte introdutória; o segundo, com a fundamentação teórica dividida em duas searas, uma delas sob o enfoque das questões atinentes ao processo judicial e a outra sob o enfoque da gestão do conhecimento e da jurimetria; o terceiro, com a exposição da metodologia adotada; o quarto, com a apresentação e análise dos dados coletados e a formulação de propostas de contribuição para a atividade-fim desta Corte em consonância com os resultados ora obtidos; e, derradeiramente, o quinto, com a conclusão e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DAS QUESTÕES PROCESSUAIS

2.1.1 Da Observância Obrigatória dos Precedentes e da Celeridade Processual

O atual Código de Processo Civil reforçou expressamente a ideia de segurança jurídica ao estabelecer no art. 926, *caput*, que “os tribunais devem uniformizar sua jurisprudência e mantê-la estável, íntegra e coerente”.

Ainda sob essa perspectiva, o legislador assentou também o sistema de observância obrigatória de precedentes, nestes termos:

Art. 927. Os juízes e os tribunais observarão:

I - as decisões do Supremo Tribunal Federal em controle concentrado de constitucionalidade;

II - os enunciados de súmula vinculante;

III - os acórdãos em incidente de assunção de competência ou de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especial repetitivos;

IV - os enunciados das súmulas do Supremo Tribunal Federal em matéria constitucional e do Superior Tribunal de Justiça em matéria infraconstitucional;

V - a orientação do plenário ou do órgão especial aos quais estiverem vinculados.

A despeito da discussão jurídica acerca da constitucionalidade do dispositivo – sobre o que aqui não cabe digressões –, outra celeuma surgiu, ainda que timidamente, a respeito da necessidade de observância obrigatória das súmulas e precedentes acima referidos.

No entanto, segundo pontua Neves (2017, p. 1526), “conforme entende a doutrina amplamente majoritária o art. 927 do Novo CPC é suficiente para consagrar a eficácia vinculante aos precedentes e enunciados sumulares previstos em seus incisos. Ou seja, ‘observar’ significa aplicação de forma obrigatória”.

No mesmo sentido, assevera Bueno (2015, p. 821):

O art. 927 quer implementar a política pública judiciária delineada pelo art. 926 no que diz respeito à *observância* das decisões jurisdicionais pelos variados órgãos jurisdicionais, levando em consideração suas respectivas áreas de atuação originária e recursal.

O *caput* do dispositivo, ao se valer do verbo “observar” conjugado no imperativo afirmativo insinua, não há por que negar, que não há escolha entre adotar ou deixar de adotar as diferentes manifestações das decisões jurisdicionais estabelecidas em seus cinco incisos, quando o caso, na perspectiva fática, o reclamar.

É inegável, pois, que a necessidade de observância dos precedentes, além de valorizar a jurisprudência, produz importantes efeitos para a isonomia e a segurança jurídica, a assegurar previsibilidade e coerência às decisões judiciais, “evitando que, diante de uma mesma situação concreta, órgão jurisdicionais cheguem a conclusões diversas” (SILVA, L., 2017, p. 628).

Não obstante, outra consequência não menos importante – e que mais interessa ao presente trabalho – igualmente advém da adoção desse sistema no novo Código de Processo Civil: a celeridade processual.

Nessa quadra, Wambier (2016, p. 484) destaca:

(...) a valorização da jurisprudência no sentido *lato*, gera: a) a possibilidade de se criarem institutos que levam à aceleração do procedimento; b) a que haja mais credibilidade em relação ao Poder Judiciário; c) a uma progressiva diminuição de carga de trabalho do Judiciário, já que a desuniformidade da jurisprudência e a possibilidade, que existe sempre, de que haja uma “virada” estimula não só o ato de recorrer, como também a própria propositura de novas ações.

Da mesma forma, Monnerat (2016, p. 138) aponta que a uniformização da jurisprudência “prestigia o princípio da isonomia, gera segurança jurídica (no sentido de previsibilidade) e, além disso, autoriza legitimamente a aceleração da prestação jurisdicional, em casos semelhantes, gerando maior efetividade processual”.

Com efeito, ao atribuir-se força vinculante aos precedentes judiciais, mostra-se

prescindível à parte que litiga em juízo ter de, por vezes, precisar levar o seu litígio até as instâncias superiores para fazer prevalecer um entendimento já consolidado naquelas Cortes, em manifesto e desnecessário prejuízo ao tempo de tramitação da demanda e consequente violação dos princípios da celeridade e da efetividade processual.

Nesse palmilhar, observa Freire (2017, p. 25-26):

O direito constitucional à duração razoável do processo requer meios que garantam a celeridade da tramitação de ações, como a própria redação do dispositivo constitucional realça. Assim, ao instituir um regime legal de respeito a precedentes judiciais, o Legislativo fez sua parte, pelo menos de maneira digna de reconhecimento. Cabe agora ao Executivo e sobretudo ao Judiciário fazerem bom uso desse regime de modo a dar maior celeridade aos processos em suas respectivas esferas de atuação. Portanto, o respeito a precedentes judiciais funciona perfeitamente como mais um mecanismo para efetivar esse direito, já que o réu ou o autor não precisará percorrer todo o – às vezes dramático – percurso processual brasileiro para obter uma resposta quando os tribunais já tiverem decidido questão jurídica semelhante no passado e quando não for uma situação particularizada por hipótese fática distinta, a impor solução jurídica diversa.

Na mesma toada, Marinoni (2016, p. 138-139) refere:

O respeito aos precedentes constitui excelente resposta à necessidade de dar efetividade ao direito fundamental à duração razoável do processo, privilegiando o autor, réu e os cidadãos em geral. Se os tribunais estão obrigados a decidir de acordo com as Cortes Supremas, sendo o recurso admissível apenas em hipóteses excepcionalíssimas, a parte não tem de necessariamente chegar à Corte Suprema para fazer valer o seu direito, deixando-se ser prejudicada pela demora e também de consumir o tempo e o trabalho da administração da justiça.

(...) Ademais, a importância do respeito aos precedentes, contribuindo para a otimização do uso do processo e do dispêndio de tempo, favorece a credibilidade da sociedade no Poder Judiciário.

Como se não bastasse, a observância obrigatória dos precedentes inexoravelmente contribui também para a almejada celeridade processual no âmbito do Tribunal de Justiça em razão da permissão legal de que o julgamento se dê de forma monocrática (art. 932, IV e V, do Código de Processo Civil), ou seja, sem a necessidade de o relator apresentar o processo ou recurso à apreciação do órgão colegiado competente para o seu julgamento (exceção ao princípio da colegialidade, que rege os julgamentos nos tribunais).

Neste particular, anotam Marinoni, Arenhart e Mitidiero (2015, p. 878) que tal poder conferido ao relator “trata-se de expediente que visa abreviar o julgamento de recursos inadmissíveis, compatibilizar as decisões judiciais e racionalizar a atividade judiciária”.

Oportuna, ainda, a ponderação de Oliani (2016, p. 579):

O princípio da colegialidade informa os julgamentos dos Tribunais Locais e Superiores, estando arraigado em nossa tradição constitucional. Esse princípio, todavia, não é absoluto, razão porque pode ter sua eficácia diminuída em prol de outro princípio, como por exemplo, o da efetividade da jurisdição.

Em arremate, assinala-se que o julgamento monocrático, além de reclamar por uma decisão mais simplificada em relação ao acórdão (é prescindível a elaboração de ementa, por exemplo), suprimiria diversas etapas do procedimento de tramitação do recurso, pois, quando for possível desprover o recurso nos moldes do art. 932, IV, da lei instrumental, afiguram-se desnecessárias a apreciação do pedido de efeito suspensivo ou de antecipação da tutela recursal, a intimação da parte contrária para apresentar contrarrazões e o encaminhamento dos autos para manifestação do Ministério Público, além do que, em quaisquer casos, não há necessidade de inclusão do feito em pauta de julgamentos, da intimação das partes para ciência da data da sessão do órgão colegiado e da realização de debates na referida solenidade.

Delineado esse panorama, compete aos integrantes do Poder Judiciário lançar mão das ferramentas hábeis à uniformização da jurisprudência para, solidificando cada vez mais os princípios da isonomia e da segurança jurídica, imprimir maior celeridade (e, por conseguinte, também maior efetividade) à prestação jurisdicional.

2.1.2 Dos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas e das Súmulas

Uma das formas de uniformização da jurisprudência estampadas no novo Código de Processo Civil é o incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), cujo julgamento, como já visto, concebe um precedente de observância obrigatória (art. 927, III).

Segundo doutrina de Theodoro Júnior (2016, p. 1074):

O incidente autorizado pelo art. 976 do CPC é um instrumento processual destinado a produzir eficácia pacificadora de múltiplos litígios, mediante estabelecimento de tese aplicável a todas as causas em que se debata a mesma questão de direito. Com tal mecanismo se intenta implantar uniformidade de tratamento judicial a todos os possíveis litigantes colocados em situação igual àquela disputada no caso padrão.

Em outras palavras, o instituto em tela “visa fixar uma mesma tese jurídica para aplicação em todas as demandas (individuais ou coletivas) que veiculam direitos que têm uma mesma base fático-jurídica” (CIMARDI, 2017, p. 225).

Sem adentar em pormenores processuais sobre o incidente de resolução de demandas repetitivas (posto não ser o objeto central do presente trabalho), alguns apontamentos devem ser feitos para sua melhor compreensão.

Como o próprio nome sugere, trata-se de um “incidente”, ou seja, para a sua instauração faz-se imprescindível a existência de uma causa (seja um processo originário ou um recurso) em andamento no tribunal.

No concernente ao seu cabimento, pois, estabelece o Código de Processo Civil:

Art. 976. É cabível a instauração do incidente de resolução de demandas repetitivas quando houver, simultaneamente:

I - efetiva repetição de processos que contenham controvérsia sobre a mesma questão unicamente de direito;

II - risco de ofensa à isonomia e à segurança jurídica.

Nesse passo, “O IRDR é admitido quando identificada a repetição de causas fundadas na mesma questão de direito, circunstância que pode provocar insegurança jurídica e ofensa à isonomia, em face da possibilidade de coexistirem decisões conflitantes sobre a mesma questão jurídica” (DONIZETTI, 2018, p. 868).

Impende mencionar não ser necessária a verificação de uma grande quantidade de causas relacionadas à determinada questão jurídica para que somente então se cogite a ideia de instauração do incidente. Embora a lei não tenha criado critério objetivos para tal aferição, sabe-se ser suficiente que apenas haja uma efetiva repetição de processos ou recursos sobre o mesmo tema capazes de malferir os decantados princípios da isonomia e da segurança jurídica.

A respeito, Spadoni (2016, p. 498) salienta:

A exigência de “efetiva repetição de processos” significa que não basta existir a “potencialidade” de múltiplas causas que versem sobre a mesma questão de direito para que o incidente possa ser instaurado. Exige-se que a multiplicidade, a *repetição*, deve ser real, presente, objetivamente mensurável e documentalmente demonstrável (art. 977, parágrafo único).

(...) O “risco de ofensa à isonomia e segurança jurídica” deve ser analisado levando-se em consideração inúmeras circunstâncias da causa, como, por exemplo, a extensão do grupo de jurisdicionados eventualmente afetados pela divergência de decisões. O grupo pode ser pequeno, como, por exemplo, de servidores públicos de um pequeno município que discutem, em ações individuais, uma mesma questão jurídica sobre suas carreiras. Ainda que sejam apenas 15 servidores e 15 ações, é constitucionalmente inadmissível que estas demandas tenham decisões diferentes. O tratamento a ser dado pelo Poder Judiciário deverá ser isonômico, dando segurança jurídica a todos aqueles que estejam sob a mesma situação jurídica.

Ademais, deve-se também destacar que o Código de Processo Civil claramente excluiu a possibilidade de instauração do incidente para discussão de questões fáticas. Neste particular, esclarece Medina (2016, p. 1414):

Rigorosamente, nenhuma questão pode ser exclusivamente de direito; afinal, pensa-se na construção de normas jurídicas para resolver problemas, e problemas que ocorrem no plano dos fatos. É, até mesmo, difícil pensar-se em norma jurídica sem se recorrer a um fato, ainda que hipotético. O que se quer dizer, ao se exigir que a questão seja somente de direito, é que a controvérsia diga respeito não ao modo como ocorreram os fatos, mas apenas sobre como deve ser considerada a disposição legal, ou o princípio, que servirá à solução da controvérsia.

Importa ainda lembrar que incidente pode ter por objeto questão de direito material ou processual (art. 928, parágrafo único, do Código de Processo Civil).

Outro importante aspecto a ser evidenciado é que no incidente de resolução de demandas repetitivas “não há julgamento do caso concreto, mas apenas da análise da tese jurídica” (HENRIQUES FILHO, 2017, p. 981). Nesse quadro, estabelece a Lei Instrumental:

Art. 985. Julgado o incidente, a tese jurídica será aplicada:

I - a todos os processos individuais ou coletivos que versem sobre idêntica questão de direito e que tramitem na área de jurisdição do respectivo tribunal, inclusive àqueles que tramitem nos juizados especiais do respectivo Estado ou região;

II - aos casos futuros que versem idêntica questão de direito e que venham a tramitar no território de competência do tribunal, salvo revisão na forma do art. 986.

Outrossim, outro meio de sedimentação da jurisprudência é a edição de súmulas, as quais, segundo Wambier (2016, p. 486), “são uma espécie de resumos da essência da tese aplicada pelo Tribunal reiteradamente para resolver casos semelhantes”.

Nos dizeres de Monnerat (2016, p. 140), “por súmulas devem ser entendidas a representação formal da jurisprudência pacífica, ou dominante, que emerge de um procedimento especificamente voltado ao reconhecimento da pacificação ou domínio do entendimento jurisprudencial”.

Nessa esteira, dispõe o Código de Processo Civil:

Art. 926. (...)

§ 1º Na forma estabelecida e segundo os pressupostos fixados no regimento interno, os tribunais editarão enunciados de súmula correspondentes a sua jurisprudência dominante.

§ 2º Ao editar enunciados de súmula, os tribunais devem ater-se às circunstâncias fáticas dos precedentes que motivaram sua criação.

Conforme observa Assis (2016, p. 336), “uma vez incluído na súmula da jurisprudência dominante, o enunciado servirá de precedente para os casos similares a serem julgados futuramente”, mas que “nem todo precedente vincula necessariamente”.

Note-se, pois, que o art. 927 da lei instrumental apenas atribui caráter vinculante aos enunciados das súmulas vinculantes e das súmulas do Supremo Tribunal Federal em matéria constitucional e do Superior Tribunal de Justiça em matéria infraconstitucional (incisos II e IV).

Entretanto, conforme assevera Marinoni (2016), o rol do referido dispositivo legal possui caráter exemplificativo, e as súmulas “só existem por terem que ser respeitadas”. De qualquer modo, “para os fins do sistema de precedentes, a súmula deve ser considerada dentro desse sistema, porque, muito embora não seja um precedente, é um provimento judicial que representa o precedente que a originou” (CRAMER, 2017, p. 968). Ademais, a súmula adquire caráter vinculante quando decorrente de “orientação do plenário ou do órgão especial aos quais estiverem vinculados” (art. 927, V).

Noutro rumo, observe-se que o Código de Processo Civil não contém um capítulo específico de regência sobre a edição de enunciados sumulares. Tal tarefa foi destinada aos regimentos internos dos tribunais. A respeito, Câmara (2017, p. 90) assinala:

(...) o que se tem, aí, é um procedimento administrativo, por meio do qual o tribunal, após identificar uma linha de jurisprudência firme, constante, acerca de dada matéria, deverá consolidar em um enunciado a tese jurídica fixada e redigir um verbete. O CPC não estabelece como esse procedimento tem de se desenvolver, deixando para o regimento interno de cada tribunal sua regulamentação e a determinação de seus pressupostos.

Todavia, ante a relevância das súmulas e a premissa da estabilidade do entendimento jurisprudencial, a lei instrumental preocupou-se com a modificação dos enunciados e estabeleceu determinados pressupostos, a saber:

Art. 927. (...)

§ 2º A alteração de tese jurídica adotada em enunciado de súmula ou em julgamento de casos repetitivos poderá ser precedida de audiências públicas e da participação de pessoas, órgãos ou entidades que possam contribuir para a rediscussão da tese.

(...)

§ 4º A modificação de enunciado de súmula, de jurisprudência pacificada ou de tese adotada em julgamento de casos repetitivos observará a necessidade de fundamentação adequada e específica, considerando os princípios da segurança jurídica, da proteção da confiança e da isonomia.

Em arremate, registra-se que no Tribunal de Justiça de Santa Catarina o regramento para uniformização da jurisprudência encontra-se previsto no Ato Regimental TJ n. 136/2016 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2016), *in verbis*:

Art. 3º A uniformização de jurisprudência com a edição de súmulas, na forma do art. 926 e §§ da Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015; o processamento e julgamento do Incidente de Assunção de Competência,

previsto no art. 947 e §§ da Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015 e o processamento e julgamento do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas, na forma preconizada pelos arts. 976 a 987 da Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015, constituem atribuições do Grupo de Câmaras, nas respectivas áreas de especialização.

§ 1º A competência para edição de súmulas; processamento e julgamento do Incidente de Assunção de Competência; e processamento e julgamento do Incidente de Resolução de Demandas Repetitiva, quando a questão controvertida envolver matéria processual ou for comum a mais de um Grupo especializado, constituem atribuições do Órgão Especial, distribuindo-se os autos, preferencialmente, a Desembargador integrante de Câmara com competência regimental sobre a matéria.

§ 2º A edição de súmulas fica condicionada à aprovação de 2/3 (dois terços) dos membros titulares dos respectivos órgãos julgadores.

§ 3º Julgado o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas, a tese jurídica será aplicada a todos os processos individuais ou coletivos que versem sobre idêntica questão de direito e que tramitem na área da jurisdição do Tribunal de Justiça, inclusive àqueles que tramitem nos juizados especiais, bem como aos casos futuros, que tratem da mesma questão e venham a tramitar na jurisdição desta Corte, ressalvada a revisão na forma do art. 986 da Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015.

Nesse quadro, evidenciados os resultados mediatos advindos da definição de teses jurídicas mediante a edição de súmulas e/ou a instauração de incidente de resolução de demandas repetitivas, mostra-se pertinente a verificação minuciosa de temas hábeis para tanto, e, desse modo, possibilitem a deflagração do respectivo procedimento específico.

2.1.3 Do Agravo de Instrumento

Como já mencionado na introdução deste trabalho, optou-se por restringir a pesquisa tão somente a questões objeto de agravo de instrumento, espécie de recurso interposto cabível contra decisão interlocutória proferida em processos de primeiro grau de jurisdição.

A propósito, vale inicialmente lembrar o “conceito” de decisão interlocutória trazido no art. 203, § 2º, do Código de Processo Civil:

Art. 203. Os pronunciamentos do juiz consistirão em sentenças, decisões interlocutórias e despachos.

§ 1º Ressalvadas as disposições expressas dos procedimentos especiais, sentença é o pronunciamento por meio do qual o juiz, com fundamento nos arts. 485 e 487, põe fim à fase cognitiva do procedimento comum, bem como extingue a execução.

§ 2º Decisão interlocutória é todo pronunciamento judicial de natureza decisória que não se enquadre no § 1º.

Para melhor compreensão, oportunos os apontamentos de Assis (2016, p. 598):

Da admissibilidade da demanda até o pronunciamento de mérito, o juiz emite variados provimentos intermediários, e de importância desigual, chamados de decisões interlocutórias no art. 203, § 2º. Ao juiz não se põem, de plano ou em bloco, todas as questões necessárias ao julgamento definitivo do mérito. Na verdade, elas se apresentam progressivamente e conforme as variantes do procedimento. Daí originarem um número expressivo de decisões proferidas em ocasiões diferentes.

Nessa esteira, Nery Junior e Nery (2015, p. 722) anotam que “toda e qualquer decisão do juiz proferida no curso do processo, *sem extingui-lo*, ou sem extinguir a fase processual de conhecimento ou de liquidação, seja ou não sobre o mérito da causa, é *interlocutória*”.

Tais pronunciamentos, por possuírem carga decisória, podem ser objeto de recurso agravo de instrumento, desde que, a rigor, se encaixem em alguma das hipóteses previstas no art. 1.015 do Código de Processo Civil, nestes termos:

Art. 1.015. Cabe agravo de instrumento contra as decisões interlocutórias que versarem sobre:

- I - tutelas provisórias;
- II - mérito do processo;
- III - rejeição da alegação de convenção de arbitragem;
- IV - incidente de desconsideração da personalidade jurídica;
- V - rejeição do pedido de gratuidade da justiça ou acolhimento do pedido de sua revogação;
- VI - exibição ou posse de documento ou coisa;
- VII - exclusão de litisconsorte;
- VIII - rejeição do pedido de limitação do litisconsórcio;
- IX - admissão ou inadmissão de intervenção de terceiros;
- X - concessão, modificação ou revogação do efeito suspensivo aos embargos à execução;
- XI - redistribuição do ônus da prova nos termos do art. 373, § 1º;
- XII - (vetado);
- XIII - outros casos expressamente referidos em lei.

Parágrafo único. Também caberá agravo de instrumento contra decisões interlocutórias proferidas na fase de liquidação de sentença ou de cumprimento de sentença, no processo de execução e no processo de inventário.

Todavia, não se pode olvidar que, apesar dessa aparente taxatividade imposta pela nova Lei Instrumental às hipóteses de cabimento do agravo de instrumento, muito se tem discutido a esse respeito, tanto é que o Superior Tribunal de Justiça, em fevereiro deste ano, afetou a matéria à sua Corte Especial para “definir a natureza do rol do art. 1015 do CPC/2015 e verificar possibilidade de sua interpretação extensiva, para

se admitir a interposição de agravo de instrumento contra decisão interlocutória que verse sobre hipóteses não expressamente versadas nos incisos do referido dispositivo do Novo CPC” (tema 988 – ainda pendente de julgamento). De qualquer sorte, não é pretensão deste trabalho adentrar nessa celeuma.

Feitas essas breves considerações, importa mencionar ser plenamente viável a edição de súmula e/ou a instauração de incidente de resolução em sede de agravo de instrumento.

2.2 DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA JURIMETRIA

2.2.1 Da Importância da Gestão do Conhecimento

De início, assinala-se que a era do conhecimento e o avanço tecnológico implicam no desenvolvimento de ferramentas para mensurar soluções efetivas para os problemas práticos.

As inovações no âmbito digital possibilitam a disseminação de informações e essa acelerada dinâmica requer uma gestão de conhecimento adequada, pois consoante destaca Loh (2014), “não basta saber o que está acontecendo, é preciso analisar as causas para poder repetir o sucesso ou evitar fracassos”

Gestão do Conhecimento (GC), é definida como “uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG *apud* BATISTA, 2012, p. 9).

A propósito, extrai-se da doutrina de Alvarenga Neto (2008, p. 38):

Um dos objetivos da gestão do conhecimento organizacional aqui compreendida também como gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis.

Como observado acima, a gestão do conhecimento possibilita aos atores do processo de desenvolvimento utilizarem-se das estratégias adequadas para a realização de suas tarefas, de forma efetiva.

De qualquer sorte, segundo Batista (2012), deve-se ressaltar, desde logo que, no setor privado, a gestão do conhecimento visa principalmente os lucros e crescimento da organização, enquanto no setor público, o viés do administrador deve pautar-se na qualidade e eficiência dos serviços prestados, a fim de contribuir no desenvolvimento social e atender aos anseios da população.

Para lapidar as responsabilidades da administração pública, a adequada gestão do conhecimento permite contribuir para uma atuação eficiente e, no âmbito do judiciário, para uma prestação jurisdicional mais célere.

Com efeito, quando uma organização opta por inovar, é forçoso registrar que ela não processa simplesmente a informação de fora para dentro a fim de solucionar problemas e adaptar-se às mudanças. Nesse cenário, registre-se que há uma verdadeira quebra de paradigmas, na qual conhecimentos e informações são criados de dentro para fora, possibilitando assim a redefinição das soluções para as intempéries e recriação do ambiente de trabalho (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

A propósito, Almeida (2011, p. 18) salienta a importância de uma visão sistêmica da gestão do conhecimento, ou seja, a transformação do paradigma de vislumbrar os processos de trabalho de forma isolada:

A necessidade de uma abordagem sistêmica nas organizações decorre das deficiências na compreensão da realidade organizacional, quando se observam separadamente as suas partes. Para compreender uma empresa é necessário olhar a configuração da sua totalidade, procurando enxergar os seus componentes e as respectivas formas de interação, os fatores que interferem em sua atuação, o contexto maior em que está inserida, bem como os objetivos que estão subjacentes a tal articulação.

Consoante demonstrado, o enfoque da administração pública deve estar direcionado ao atendimento dos interesses gerais da coletividade. Nesse ponto, vale ressaltar as observações de Batista (2012, p. 70):

A gestão do conhecimento sobre os cidadãos-usuários é fundamental para que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços. Portanto, o foco no cidadão-usuário é fundamental para o êxito da estratégia e plano de GC das organizações públicas.

Nesse viés, denota-se que o conhecimento é importante ferramenta para a sobrevivência de uma organização e necessita de constante renovação para o alcance dos objetivos traçados.

No tocante à compreensão das informações e disseminação do conhecimento adquirido, destaca-se a utilização da estatística para mensurar dados de um espaço amostral, representativo de uma população.

Na definição de Silva, E. (2018, p. 1):

Estatística é um conjunto de métodos e processos quantitativos que serve para estudar e medir os fenômenos coletivos. (...) A Estatística é considerada por alguns autores como Ciência no sentido do estudo de uma população. É considerada como método quando utilizada como instrumento por outra Ciência.

A Estatística mantém com a Matemática uma relação de dependência, solicitando-lhe auxílio, sem o qual não poderia desenvolver-se.

Com as outras Ciências mantém a relação de complemento, quando utilizada como instrumento de pesquisa.

Sobre o conceito de estatística, Sharpe (2011, p. 46) explica que “a estatística nos ajuda a compreender nosso mundo complexo. (...) A estatística nos ajuda a transformar os dados que temos à mão em uma ampla compreensão do mundo”.

Segundo Downing (2010, p. 2), “a palavra estatística tem dois significados: (1) um conjunto de dados numéricos e (2) um ramo da matemática, abrangendo a estatística descritiva e a inferência estatística, que se ocupa da análise de dados estatísticos”.

Na visão de Akanime (2013, p. 22), “estatística é a ciência que estuda as técnicas necessárias para coletar, organizar, apresentar, analisar e interpretar os dados, a fim de extrair informações a respeito de uma população”.

Convém assinalar as observações de Silva, E. (2018, P. 3):

Normalmente, no trabalho estatístico o pesquisador se vê obrigado a lidar com grande quantidade de valores numéricos resultantes de um Censo ou de uma estimação.

Estes valores numéricos são chamados dados estatísticos.

No sentido de disciplina, a Estatística ensina métodos racionais para a obtenção de informações a respeito de um fenômeno coletivo, além de obter conclusões válidas para o fenômeno e também permitir tomada de decisões, através de dados estatísticos observados.

Desta forma, a estatística pode ser dividida em duas áreas: a. Estatística Descritiva - é a parte da Estatística que tem por objeto descrever os dados observados. b. Estatística Indutiva - é a parte da Estatística que tem por objetivo obter e generalizar conclusões para a população a partir de uma amostra, através do cálculo de probabilidade. O cálculo de probabilidade é que viabiliza a inferência estatística

Em relação ao pensamento estatístico, Campos (2011, p. 41-42) define:

O pensamento estatístico inclui um entendimento de como os modelos são usados para simular os fenômenos, como os dados são produzidos para estimar probabilidades e como, quando e por que as ferramentas de inferências existentes podem ser usadas para auxiliar um processo investigativo. Também inclui a capacidade de entender e utilizar o contexto do problema numa investigação, tirar conclusões e ser capaz de criticar e avaliar os resultados obtidos.

Outrossim, Nunes (2016, p. 25) pontua:

O foco da pesquisa científica deixa de ser o indivíduo isolado, governado por lei mecânicas, e passa a ser o estudo das diferentes características de uma população. O novo modelo de conhecimento começa a se basear no pragmatismo da estatística, com suas técnicas de controle de incertezas e mensuração de variabilidades e voltado não para o estudo exato de um único indivíduo, mas para a descrição aproximada de populações inteiras.

Segundo Nunes (2016), no Brasil, o despertar para esse realismo jurídico decorre da pressão em razão da morosidade da Justiça e incapacidade de administrar uma massa de milhões de processos. A criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, por meio da Emenda Constitucional n. 45/2004, tem como objetivo controlar a atuação administrativa e financeira dos tribunais e supervisionar o cumprimento dos deveres funcionais pelos juízes.

Contudo, apesar da criação do CNJ, o imbróglio da litigiosidade no Brasil ainda está longe de ser resolvido. Os resultados da primeira década de atuação do conselho reforçam a necessidade de o administrador público “conhecer a realidade e solucionar problemas’.

Na visão de Machado (2010), as decisões obtidas por meio de método estatístico são baseadas em dados, os quais devem ser imbuídos de confiabilidade

Escreve Sícsu (2012, p. 3):

A estatística busca responder perguntas sobre determinados grupos de clientes, denominamos população.

Em certas situações, é viável analisar uma base de dados contendo os dados de todos os indivíduos da população; por exemplo, a população de clientes de uma empresa. No entanto, devido a limitações financeiras ou operacionais, nem sempre é possível coletar os dados de todos eles. Nestes casos, seleciona-se, de acordo com determinados critérios, um subgrupo de clientes. Os dados dos clientes que compõem a amostra são analisados e, posteriormente, os resultados desta análise são “extrapolados” para toda a população de clientes.

Podemos então, de maneira simples, especificar que o ciclo da estatística possui três etapas importantes. A primeira delas é a coleta de dados. A segunda etapa é a análise exploratória dos dados que foram coletados. A terceira etapa, quando partimos de uma amostra, é a inferência estatística, ou seja, a extrapolação dos resultados amostrais para a população.

Nesse aspecto, faz-se necessária uma breve contextualização das etapas da pesquisa, cujas nuances serão melhor detalhadas no ponto da metodologia científica aplicada.

A respeito da inferência estatística, Downing (2010, p. 4) pontua:

Para entender a inferência estatística é preciso entender vários conceitos de probabilidade. A probabilidade e a estatística estão estreitamente relacionadas, porque formulam tipos opostos de questões. Na probabilidade, sabemos como um processo funciona e queremos prever quais serão os resultados de tal processo. Em estatística, não sabemos como um processo funciona, mas podemos observar os seus resultados e utilizar a informação sobre os resultados para conhecer a natureza do processo.

Nessa seara, Rangel (2014, p. 109) sublinha:

O emprego da estatística e da probabilidade pela ciência do Direito não é muito comum no Brasil, embora o Conselho Nacional de Justiça venha implementando cada vez mais ações nesse sentido, em atitude digna de aplausos.

Mas parece ser possível investigar muito mais a fundo alguns fenômenos que circundam os diversos nós que atravancam a prestação da jurisdição, possibilitando desde a criação de mecanismos eficazes para superação dos problemas até a reflexão sobre a conveniência de se manterem alguns institutos no sistema.

Obviamente, a estatística isoladamente considerada não resolveria os problemas judiciários, e, talvez por isso, algumas vezes se oponham a seu uso.

Ademais, Nunes (2016, p. 114) ressalta:

(...) a estatística auxilia do seguinte modo: a ordem jurídica produz incertezas e a essência do trabalho dos operadores do Direito é tentar mitigá-las. Os advogados trabalham para prever e controlar o resultado do processo: eles querem vencer. Os juízes trabalham para prever e controlar as consequências da sua decisão: eles querem fazer justiça. Os legisladores trabalham para prever e controlar o resultado de sua política pública: eles querem construir uma sociedade melhor.

Dessa feita, a estatística revela-se uma importante ferramenta que os operadores do direito compreendam melhor o contexto no qual estão inseridos e, assim, busquem as melhores alternativas para ampará-los nas tomadas de decisões.

2.2.2 Business Analytics e Business Intelligence

Business analytics (análise do negócio, em tradução livre) representa uma estratégia para compreender dados, analisar indicadores, utilizar a estratégia certa, por meio das melhores ferramentas e tecnologias disponíveis.

De acordo com o estudo realizado por Jones (2018):

Analytics also include extraction of data, transformation and loading; the specific techniques, tools and methods; and also how communicate results successfully. Don't forget that data analytics is the process by which we examine data sets in order to draw conclusions about the info they have, increasingly with the help of specialized software and systems and that the technologies and techniques of data analytics are used widely in commercial industries to let organizations make better informed business decisions and by researchers and scientists to either disprove or verify scientific models, hypotheses and theories.²

² O *Analytics* também inclui extração de dados, transformação e carregamento; as técnicas, ferramentas e métodos específicos; e também como comunicar resultados com sucesso. Não se esqueça de que análise de dados

Segundo Reed (2017):

In order to fully take advantage of data analytics, businesses should invest more on mutually supportive capacities: Businesses should be capable of identifying, combining, and managing several sources of data. Businesses should be capable of building advanced analytics structures for projecting and maximizing results. Businesses should be capable of transforming the enterprise so that the data and models can really lead to better decisions.³

Por conseguinte, o autor Blatt (2017) esclarece:

Analytics is the process of understanding data by creating meaningful patterns. Analytics is an extremely important aspect for different types of businesses to understand and quantify their performance.⁴

Com efeito, é fundamental ter presente a ideia de que o *business analytics* aponta que a coleta e compreensão de dados é um fator imprescindível do “negócio” de qualquer organização e deve ser incorporado no planejamento estratégico pelos gestores, principalmente nas tomadas de decisões, primando sempre pela visão, no caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”

De outro lado, *Business Intelligence* (“inteligência do negócio”, em tradução livre) consiste em importante ferramenta técnica para a melhoria da gestão pública, principalmente na otimização de recursos e informações a fim de manter a coesão da missão, valores e princípios da organização.

A respeito da amplitude de informações e inovações, é imperioso sublinhar que o êxito nos projetos de uma organização depende de uma adequada coleta de dados e seu respectivo tratamento, para garantir a dinâmica e confiabilidade da atuação da gestão.

Rezende (2015, p. 26) esclarece:

é o processo pelo qual examinamos conjuntos de dados para tirar conclusões sobre as informações que eles têm, cada vez mais com a ajuda de software e sistemas especializados, e que as tecnologias e técnicas de análise de dados são amplamente usadas em indústrias comerciais para permitir que as organizações tomem decisões de negócios mais bem informadas e por pesquisadores e cientistas para refutar ou verificar modelos científicos, hipóteses e teorias. (Tradução nossa)

3 Para aproveitar plenamente a análise de dados, as empresas devem investir mais em capacidades de apoio mútuo: as empresas devem ser capazes de identificar, combinar e gerenciar várias fontes de dados. As empresas devem ser capazes de criar estruturas avançadas de análise para projetar e maximizar resultados. As empresas devem ser capazes de transformar o empreendimento para que os dados e modelos possam realmente levar a melhores decisões. (Tradução nossa)

4 *Analytics* é o processo de compreensão de dados através da criação de padrões significativos. A análise é um aspecto extremamente importante para que os diferentes tipos de empresas compreendam e quantifiquem seu desempenho. (Tradução nossa)

A inteligência organizacional é favorecida pela sinergia das funções organizacionais, a adequação das tecnologias disponíveis, a elaboração de planejamentos organizacionais, a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a prática da inteligência competitiva nas organizações.

Por consequência, Loh (2014) comenta: BI é um processo que envolve métodos, técnicas, tecnologias, pessoas, informações, fontes de informações, métricas, ferramentas, etc. Em resumo, o processo de BI tem por objetivo encontrar causas ou explicações para eventos ou resultados. E estes resultados podem ser bons ou ruins, ou seja, o BI deve procurar causas dos problemas e as melhores práticas do sucesso.

Na visão de Turban (2009, p. 7):

O BI possui várias capacidades, o que inclui relatórios e perguntas, análise complicada, data mining, previsões e muito mais. Essas capacidades vieram de ferramentas e tecnologias nas quais o BI se baseia, e especialmente de sistemas de informação executiva (EIS), sistemas de apoio à decisão (DSS), perguntas, visualização, fluxo de trabalho, ciência de pesquisa/gerenciamento de operações e inteligência artificial aplicada.

Ademais, Medeiros e Schürhaus (2015, p. 72) complementam:

A informação é o bem mais precioso de qualquer organização. Entretanto, de nada adianta ter informações agrupadas, mas sem algum significado. Para que tenham valor, essas informações precisam ser de qualidade, úteis e interessantes. Nesse sentido, *o business intelligence* tem por objetivo oferecer uma visão sistêmica do negócio, que contribua para a disseminação de dados entre os integrantes do sistema; e tem por objetivo central agrupar dados, tornando-os informações que façam sentido àquele que as utilizará para o processo de tomada de decisão.

São inegáveis os reflexos positivos da inteligência organizacional para a atuação coordenada dos gestores. Nesse aspecto, Rezende (2015, p. 24) afirma:

Nas organizações privadas e públicas a inteligência organizacional é um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação de um modelo de gestão organizacional diferente do comum, do convencional, do trivial, do simples e do básico. Também pode ser entendida como um modelo “provocativo” de governança organizacional.

Turban (2009) aponta como benefícios do BI: economia de tempo, versão única da verdade, melhores estratégias e planos, melhores decisões tácitas, processos mais eficientes, economia de custos.

A respeito do assunto, Blatt (2017) assinala:

Business intelligence empowers the organization to make decisions that are well informed, which leads them to be effective competitors in the market. This works best for businesses when they have the ability to extract information from certain indicators and factors in the environment around them and use that information to make a prediction about the future. When business intelligence is gathered effectively and is used appropriately, the business will be able to make decisions that will benefit their profitability.⁵

Ante o exposto, afigura-se cabível observar que uma das tarefas do *Business Intelligence* consiste em identificar as causas e efeitos de determinada demanda e a interpretação por meio da modelagem de dados auxilia o gestor na compreensão das falhas e acertos da organização.

Nesse passo, apesar da semelhança entre ambos os termos, entende-se o enfoque do *Business Analytics* como contemporâneo ao *Business Intelligence*, pois pressupõe a existência de realidades complexas e dados abundantes (*Big Data*), incluindo os externos à organização, o que demanda um maior ferramental tecnológico e estatístico. Citam-se, por exemplo, modelos de análise, algoritmos, Inteligência Artificial e simulações, capazes de compreender realidades, criar cenários e prever estudos futuros. De outro norte, sem prejuízo da sua importância, o *Business Intelligence* auxilia na tomada de decisões em cenários mais consolidados e menos complexos, tomando como base os dados históricos e atuais.

2.2.3 Da Jurimetria

Cumpra assinalar que a pesquisa jurimétrica não é pesquisa bibliográfica e sim coleta de dados para diagnosticar a realidade nos tribunais. O intento é identificar quais são os conflitos e aferir quais as melhores soluções.

De acordo com Coelho (2014, p. 194):

A jurimetria é a aproximação de dois conhecimentos, o jurídico e o estatístico. Pode-se defini-la como o conhecimento sobre a mensuração de fatos jurídicos, entendidos este como decisões judiciais e administrativas, celebração de contratos, realização de operações societárias, decretação de falências, impetração de recuperações de empresa, crescimento do número de processos em andamento, relação entre a quantidade de juízes e a população etc.

Na mesma esteira, Soares e Lisboa (2014, p. 231-232) pontificam:

⁵ *Business intelligence* capacita as organizações a tomarem decisões que são bem informadas, o que as leva a serem concorrentes eficazes no mercado. Isso funciona melhor para as empresas quando elas têm a capacidade de extrair informações de determinados indicadores e fatores do ambiente ao seu redor e usar essas informações para fazer uma previsão sobre o futuro. Quando a inteligência empresarial é adquirida de forma eficaz e usada adequadamente, a empresa poderá tomar decisões que beneficiarão sua lucratividade. (Tradução nossa)

Para se entender o que é o direito real, temos de utilizar ferramentas capazes de descrever como se dá, efetivamente, a discussão prática dos processos em que há conflitos de interesses. (...)

A jurimetria serve então como ferramenta para a compreensão desse universo de processos e de fatos jurídicos. É, portanto, a disciplina resultante da aplicação de modelos estatísticos na compreensão dos processos e fatos jurídicos.

Castro (2015, p. 111) destaca:

Nessa esteira, legítimo é o estudo jurimétrico, de forma e colher, objetivamente, dados concretos sobre a real utilização dos novos institutos trazidos à nossa legislação, bem como sua forma de aplicação. Em outras palavras, a análise de aceitação das mudanças trazidas e a proporcionalidade em sua aplicação.

Acerca da coleta de dados e utilização da jurimetria, Nunes (2016, p. 30) leciona:

A Jurimetria parte da premissa de que o Direito não se esgota no estudo teórico das leis. Temos que estudar também os processos de decisão através dos quais todas as normas, gerais e individuais, são formuladas. A Jurimetria também assume que este estudo precisa ser concreto, ou seja, deve situar seu objeto no tempo e no espaço e investigar os principais fatores capazes de interferir nos seus resultados. E a Jurimetria acredita que o estudo dos processos de decisão deve abandonar pretensões deterministas e admitir no ambiente acadêmico aquilo que sempre se admitiu no ambiente profissional: que a complexidade da ordem jurídica não permite afirmações absolutas e que o Direito, como tudo que envolve a vontade humana, é variável e incerto. Portanto, compreender o Direito é, antes de tudo, descrever suas variabilidades e controlar (não extirpar) suas incertezas.

Outrossim, o citado autor discorre sobre a jurimetria de acordo com duas perspectivas: objetiva (o objeto da jurimetria não é a norma jurídica isoladamente considerada, mas sim a norma jurídica articulada, de um lado, como resultado (efeito) do comportamento dos reguladores e, de outro, como estímulo (causa) no comportamento de seus destinatários; metodológica (a jurimetria usa a estatística para restabelecer um elemento da causalidade e investigar os múltiplos fatores – sociais, econômicos, geográficos, éticos – que influenciam o comportamento dos agentes jurídicos).

Rangel (2014, p. 104) assevera:

Por meio da jurimetria, dados relativos a determinados problemas seriam apurados, processados e, depois de serem avaliados de forma criteriosa por órgãos específicos de pesquisa, relevados para os profissionais de outras áreas ou para o público em geral por meio de relatórios.

A partir dos resultados apresentados, poderiam ser adotadas diversas

providências, nos mais variados segmentos da sociedade.

A prática vem ganhando cada vez mais aceitação no Brasil, até por corporificar os anseios de todos aqueles que defendem uma maior interação entre a estatística e o direito.

Coelho (2014, p. 196-197) assim dispõe sobre a importância da jurimetria na adoção de estratégias para enfrentar os conflitos:

A jurimetria auxilia os dois níveis do saber doutrinário. À ciência, ajuda na identificação das normas que devem ser adotadas para orientar a superação dos conflitos de interesse. É instrumento da política pública jurídica. À tecnologia jurídica, colabora na definição de estratégias argumentativas e na racionalização de um novo tipo de argumento.

Outro aspecto relevante explicado por Nunes (2016, p. 116-117) consiste no objeto da jurimetria - “a investigação do funcionamento da ordem jurídica”:

Mas o que é a ordem jurídica? O estudo tradicional do Direito dá ênfase à norma abstrata, às leis e aos códigos, sendo a jurisprudência uma alegoria que serve apenas para ilustrar casos e reforçar pelo exemplo uma posição teórica. Essa tradição também trata como sinônimos as expressões “ordem” e “ordenamento jurídico”, ambas referindo-se ao conjunto de normas abstratas do Direito e relegando as decisões judiciais ao amontoado amorfo e casuístico denominado jurisprudência. A jurimetria subverte essa abordagem e traz para o centro de seu interesse a norma concreta, os tribunais e o Direito produzido por meio do julgamento de casos concretos. A jurisprudência passa a ser uma parte importante do Direito e a exigir uma metodologia e um conjunto de conceitos apropriados ao seu estudo.

No ponto de vista de Rangel (2014, 109): “a jurimetria parece ser mais uma ferramenta de extrema utilidade dos juizes, advogados e membros do Ministério Público, na redução das incertezas que os assolam”.

Coelho (2018, p. 15) sublinha que:

A jurimetria sempre vai se valer dos dados volumétricos, na medida em que esses dados qualitativos fornecem pistas valiosas sobre as causas recorrentes, a localização dos principais conflitos, o perfil dos demandantes, dentre outros detalhes que são essenciais para formular corretamente as perguntas e hipóteses que serão respondidas, bem como suas correlações com as decisões judiciais e os demais dados públicos.

Nessa perspectiva, pode-se observar que a jurimetria pode contribuir positivamente no cenário jurídico, seja do ponto de vista do advogado, que terá ferramentas mais

precisas para nortear o seu trabalho, seja para o judiciário, que poderá adotar estratégias para uma prestação jurisdicional mais célere e eficaz.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho constitui uma pesquisa de natureza aplicada, tendo em vista que “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Ander-Egg *apud* MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 6).

Quanto à abordagem, costuma-se assim classificar a pesquisa em qualitativa e quantitativa (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 88):

- pesquisa quantitativa: sob este enfoque tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.);

- pesquisa qualitativa: parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

In casu, o método empregado é preponderantemente quantitativo, porém também se faz uso da abordagem qualitativa para a análise dos dados colhidos.

Neste particular, Minayo, Deslandes e Gomes (2013, p. 22) observam que entre esses tipos de abordagem “há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa”

Da mesma forma, ponderam Gustin, Lara e Costa (2014, p. 296):

Na realidade, em qualquer área de estudo, não deve existir uma separação estanque entre enfoques qualitativo e quantitativo, mas sim uma complementaridade entre essas duas formas de análises. É possível realizar uma pesquisa prioritariamente quantitativa, mas isso não significa que ela não deva ser considerada também qualitativa, vez que os números não falam por si, dependem de uma análise valorativa.

Quanto aos fins, tem-se uma pesquisa descritiva, a qual, segundo Vergara (2007, p. 48), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

No concernente aos meios, a pesquisa caracteriza-se como de campo - “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta, ou para uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles” (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 75) -, documental - “quando o material consultado é interno à organização” (GIL, 2017, p. 29) - e de estudo de caso - “investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em seu contexto no mundo real” (YIN, 2015, p. 2).

Para a coleta de dados, proceder-se-á primeiramente, via Sistema de Automação da Justiça - Segundo Grau (SAJ-5/SG), à aferição e comparação do volume de distribuição de novos agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina no período de dois anos anteriores e de dois anos posteriores à entrada em vigor do atual Código de Processo Civil (o que ocorreu em 18 de março de 2016).

Na sequência, mediante pesquisa no repertório jurisprudencial deste Tribunal de Justiça (www.tjsc.jus.br/jurisprudencia) relativa a toda a população de julgamentos colegiados de agravo de instrumento no período dos últimos três meses (junho, julho e agosto de 2018), serão identificados de temas reiterados exclusivamente de direito hábeis à instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas. A partir do rol encontrado, iniciar-se-á uma nova etapa da pesquisa mediante a inserção de palavras-chave inerentes a cada um dos temas na consulta jurisprudencial, a fim de verificar jurimetricamente o número de incidências desde a entrada em vigor da nova lei instrumental.

Por fim, tais dados serão submetidos por meio de questionário a uma amostra de Secretários Jurídicos dos gabinetes de Desembargadores que, nesse mesmo lapso temporal, atuaram na (extinta) Câmara Civil Especial - órgão julgador fracionário desta Corte cujos integrantes detinham competência para atuar exclusivamente em recursos de agravo de instrumento e seus incidentes - a fim de, com base na opinião desses servidores com *expertise* no assunto, verificar-se a relevância dos temas e a pertinência da instauração de respectivos incidentes para sedimentação da jurisprudência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ENTRADA DE NOVOS AGRAVOS DE INSTRUMENTO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Como já mencionado alhures, o atual Código de Processo Civil estabeleceu um rol aparentemente taxativo de hipóteses de cabimento de agravo de instrumento, motivo pelo qual após a entrada em vigor do novel diploma legal era esperada uma diminuição no número de distribuição de novos recursos desta espécie.

Com o fim de aferição da materialização dessa expectativa, foram buscadas informações no Sistema de Automação da Justiça - Segundo Grau (SAJ-5/SG) relativas à entrada de novos agravos de instrumento no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina no período de dois anos anteriores e de dois anos posteriores àquele marco legal.

Assinale-se que, como o “relatório de mapas estatísticos” do SAJ-5/SG fornece dados apenas considerando a totalidade do mês (“mês cheio”), optou-se por desprezar as informações concernentes ao mês da entrada em vigor da nova lei instrumental (março de 2016).

Nesse quadro, verificou-se que, no período de março de 2014 a fevereiro de 2016, foram distribuídos 43.141 (quarenta e três mil, cento e quarenta e um) novos agravos de instrumento (vide anexo A - “relatório de distribuição de novos agravos de instrumento entre março de 2014 e fevereiro de 2016”) e que, no segundo período pesquisado, de abril de 2016 a março de 2018, foram distribuídos 44.252 (quarenta e quatro mil, duzentos e cinquenta e dois) novos agravos de instrumento (vide anexo B - “relatório de distribuição de novos agravos de instrumento entre abril de 2016 e março de 2018”), o que demonstra um aumento (+ 2,8%) da demanda.

A leitura dessa informação, pois, revela que a simples alteração legislativa não se mostrou apta à redução do número de entrada de novos recursos. Assim, cabe ao Poder Judiciário buscar cada vez mais meios processuais adequados ao melhor enfrentamento do acervo de feitos dessa natureza.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS REPETITIVOS RELEVANTES EM SEDE DE AGRAVOS DE INSTRUMENTO

Considerando que um adequado planejamento da estratégica para enfrentamento do expressivo acervo de demandas e recursos pendentes de apreciação requer o conhecimento efetivo do “problema”, buscou-se, mediante estudo estatístico, a identificação de assuntos repetitivos relevantes em sede de agravo de instrumento para que se proceda, se for a hipótese, à pacificação do entendimento jurídico a ser aplicado em casos semelhantes mediante a edição de súmulas ou instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas, o que, como visto, conferiria isonomia e segurança jurídica às decisões judiciais e, ainda, impactaria diretamente no aceleração de julgamentos futuros.

Dessa feita, em pesquisa realizada no repertório jurisprudencial deste Tribunal de Justiça (www.tjsc.jus.br/jurisprudencia) relativa a toda a população de julgamentos colegiados de agravo de instrumento no período dos últimos três meses (junho, julho e agosto de 2018) (vide anexo C - “pesquisa jurisprudencial de agravos de instrumento nos meses de junho, julho e agosto de 2018”), foram detectados alguns assuntos exclusivamente de direito supostamente hábeis à edição de súmulas e/ou instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas. Salienta-se que não foram considerados os temas já sedimentados em alguma das formas referidas no art. 927 do Código de Processo Civil, de observância obrigatória.

Na sequência, a partir do rol encontrado, uma nova etapa da pesquisa foi feita mediante a inserção de palavras-chave inerentes a cada um dos temas na consulta jurisprudencial (vide apêndice A - “combinações de palavras-chave utilizadas na pesquisa jurisprudencial”), a fim de verificar jurimetricamente o número de incidências desde a entrada em vigor da nova lei instrumental (novamente se elegeu como marco inicial o mês de abril de 2016).

Assinale-se que, em razão de as ementas dos acórdãos não possuírem padronização de termos, em algumas situações foram utilizadas diferentes combinações na pesquisa, com a exclusão, conseqüentemente, dos resultados repetidos. Registra-se, ainda, ter sido utilizada uma amostra de palavras conjugadas para, por meio de inferência estatística, possibilitar a extração das informações necessárias à pesquisa.

No quadro abaixo, estão expostos os assuntos com os respectivos números de incidência em uma amostra de três meses (junho, julho de agosto de 2018) e desde a entrada em vigor do novo Código de Processo Civil (nCPC):

Quadro 1

Assunto	Amostra (3 meses)	Após nCPC
Adoção dos critérios estabelecidos pela Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina para concessão da gratuidade da justiça	19	119
Penhora de numerário no valor de até quarenta salários mínimos existente em conta corrente ou em outros investimentos distintos da poupança	7	20
Desnecessidade de esgotamento de diligências pelo demandante para utilização dos sistemas BacenJud, RenaJud, InfoJud, Siel ou similares	12	55
Legitimidade passiva do HSBC Bank do Brasil S. A. na qualidade de sucessor do Banco Bamerindus S. A. em procedimento de cumprimento de sentença de ação coletiva referente à cobrança de expurgos inflacionários	53	218
Postergação da análise de pedido liminar em ação de busca e apreensão	3	4
Concessão da justiça gratuita a pessoa jurídica ante o fato de encontrar-se em liquidação extrajudicial ou em recuperação judicial	13	36
Fornecimento de energia elétrica em loteamento considerado irregular ou em imóvel localizado em área de preservação permanente	8	33
Penhora de pequena propriedade rural ofertada em garantia hipotecária	2	11
Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “planta comunitária de telefonia (PCT)”	53	140

Assunto	Amostra (3 meses)	Após nCPC
Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “plano de expansão (PEX)”	11	46
Competência das Turmas Recursais (e remessa de ofício) para análise das causas de competência dos Juizados Especiais da Fazenda Pública	48	156
Recolhimento das custas processuais ao final de processo de inventário	4	6
Reintegração de posse do bem litigioso previamente à decretação da rescisão do respectivo contrato	11	37
Suspensão ou interrupção do prazo recursal em decorrência da apresentação de pedido de reconsideração da decisão	4	56

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, tais resultados foram submetidos à análise dos Secretários Jurídicos dos gabinetes de 11 dos 18 Desembargadores, selecionados aleatoriamente, que, desde a entrada em vigor do novo Código de Processo Civil, atuaram na (extinta) Câmara Civil Especial – órgão julgador fracionário desta Corte cujos integrantes detinham competência para atuar exclusivamente em recursos de agravo de instrumento e seus incidentes – a fim de, com base na opinião desses servidores com *expertise* no assunto, verificar-se a relevância dos temas e a pertinência da instauração de respectivos incidentes para sedimentação da jurisprudência.

A pesquisa se deu por meio de questionário (vide apêndice B – “questionário”), no qual, após a apresentação do assunto e a menção ao número de incidências expostos no segundo quadro, perguntou-se sobre a relevância de cada um dos temas individualmente lançados, conforme exemplo abaixo:

Desde a entrada em vigor do novo Código de Processo Civil até o mês de agosto de 2018, foram encontradas no repertório jurisprudencial deste Tribunal de Justiça **XX** incidências em julgamentos colegiados de agravo de instrumento relativas à questão “XXXXXXXXXXXX”. Tendo em vista especificamente a possibilidade, em tese, de edição de súmula ou instauração de incidente de resolução de demandas repetitivas, você considera esse assunto:

() relevante () irrelevante () não sei opinar

Os resultados foram os seguintes⁶:

6 R - relevante; I - irrelevante; NSO/NR - não soube opinar / não respondeu.

Quadro 2

Assunto	R	I	NSO/NR
Adoção dos critérios estabelecidos pela Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina para concessão da gratuidade da justiça	8 (72,72%)	3 (27,27%)	-
Penhora de numerário no valor de até quarenta salários mínimos existente em conta corrente ou em outros investimentos distintos da poupança	6 (54,54%)	5 (45,45%)	-
Desnecessidade de esgotamento de diligências pelo demandante para utilização dos sistemas BacenJud, RenaJud, InfoJud, Siel ou similares	9 (81,81%)	2 (18,18%)	-
Legitimidade passiva do HSBC Bank do Brasil S. A. na qualidade de sucessor do Banco Bamerindus S. A. em procedimento de cumprimento de sentença de ação coletiva referente à cobrança de expurgos inflacionários	9 (81,81%)	2 (18,18%)	-
Postergação da análise de pedido liminar em ação de busca e apreensão	3 (27,27%)	6 (54,54%)	2 (18,18%)
Concessão da justiça gratuita a pessoa jurídica ante o fato de encontrar-se em liquidação extrajudicial ou em recuperação judicial	8 (72,72%)	2 (18,18%)	1 (9,09%)
Fornecimento de energia elétrica em loteamento considerado irregular ou em imóvel localizado em área de preservação permanente	8 (72,72%)	2 (18,18%)	1 (9,09%)
Penhora de pequena propriedade rural ofertada em garantia hipotecária	4 (36,36%)	6 (54,54%)	1 (9,09%)
Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “planta comunitária de telefonia (PCT)”	8 (72,72%)	2 (18,18%)	1 (9,09%)
Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “plano de expansão (PEX)”	9 (81,81%)	1 (9,09%)	1 (9,09%)

Assunto	R	I	NSO/NR
Competência das Turmas Recursais (e remessa de ofício) para análise das causas de competência dos Juizados Especiais da Fazenda Pública	9 (81,81%)	1 (9,09%)	1 (9,09%)
Recolhimento das custas processuais ao final de processo de inventário	2 (18,18%)	9 (81,81%)	-
Reintegração de posse do bem litigioso previamente à decretação da rescisão do respectivo contrato	2 (18,18%)	5 (45,45%)	4 (36,36%)
Suspensão ou interrupção do prazo recursal em decorrência da apresentação de pedido de reconsideração da decisão	6 (54,54%)	5 (45,45%)	-

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise dos dados coletados, observa-se que, na grande maioria dos casos, os assuntos com maior quantidade de aparições foram os considerados mais relevantes pelos sujeitos da pesquisa, o que ratifica as hipóteses preliminares e a importância do uso da estatística no âmbito judicial.

4.3 APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS PARA CONTRIBUIR NO ENFRENTAMENTO DO EXPRESSIVO ACERVO DE AGRAVOS DE INSTRUMENTO

O estudo jurimétrico realizado acarretou na seleção de 14 temas reiteradamente apreciados em sede de agravo de instrumento neste Tribunal de Justiça. Dos temas destacados, 10 deles foram considerados relevantes pela maioria (seis ou mais) dos Secretários Jurídicos eleitos aleatoriamente para responder ao questionário elaborado especificamente para essa finalidade. Registra-se, *en passant*, que nenhum dos assuntos apresentados foi considerado relevante ou irrelevante por unanimidade dos sujeitos da pesquisa.

Nesse passo, considerando para os fins ora propostos a resposta majoritária (mais de 50%) a apontar para a relevância dos assuntos exibidos, entende-se ser conveniente ao Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, por intermédio do respectivo órgão fracionário competente, a deflagração de procedimento específico para edição de súmula ou instauração de incidente de resolução de demandas repetitivas, conforme o caso, sobre os seguintes temas:

- Adoção dos critérios estabelecidos pela Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina para concessão da gratuidade da justiça;
- Penhora de numerário no valor de até quarenta salários mínimos existente em conta corrente ou em outros investimentos distintos da poupança;

- Desnecessidade de esgotamento de diligências pelo demandante para utilização dos sistemas BacenJud, RenaJud, InfoJud, Siel ou similares;
- Legitimidade passiva do HSBC Bank do Brasil S. A. na qualidade de sucessor do Banco Bamerindus S. A. em procedimento de cumprimento de sentença de ação coletiva referente à cobrança de expurgos inflacionários;
- Concessão da justiça gratuita a pessoa jurídica ante o fato de encontrar-se em liquidação extrajudicial ou em recuperação judicial;
- Fornecimento de energia elétrica em loteamento considerado irregular ou em imóvel localizado em área de preservação permanente;
- Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “planta comunitária de telefonia (PCT)”;
- Necessidade ou não de exibição de contrato de participação financeira em procedimento de cumprimento de sentença proferida em ação de subscrição deficitária de ações de telefonia na modalidade “plano de expansão (PEX)”;
- Competência das Turmas Recursais (e remessa de ofício) para análise das causas de competência dos Juizados Especiais da Fazenda Pública;
- Suspensão ou interrupção do prazo recursal em decorrência da apresentação de pedido de reconsideração da decisão.

Outrossim, é de se notar que, pacificado o entendimento jurisprudencial por meio de súmula ou incidente de resolução de demandas repetitivas, a tese jurídica firmada deve ser aplicada em todos os processos ou recursos da respectiva jurisdição, de modo que os benefícios aludidos durante todo este artigo transcendem o limitado âmbito do agravo de instrumento

Sob outra perspectiva, considerando que na pesquisa realizada na população de acórdãos em agravo de instrumento dos últimos três meses verificou-se uma grande quantidade de julgamentos colegiados de matérias já sedimentadas por alguma das formas mencionadas no art. 927 do Código de Processo Civil, sugere-se ainda que este Tribunal de Justiça incentive os seus integrantes a realizarem mais julgamentos monocráticos quando vislumbradas tais hipóteses, visando sempre a simplificação do procedimento, o incremento da agilidade e, conseqüentemente, a efetividade e a celeridade processual.

5 CONCLUSÃO

Com base nas premissas da celeridade e efetividades, o presente estudo focou na análise do acervo de agravos de instrumento interpostos no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina no período de dois anos seguintes à entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil (que apresentou aparentemente um rol taxativo de hipóteses de cabimento do referido recurso), em comparação aos dois anos antecedentes.

Para tanto, buscou-se enfatizar a possibilidade de utilização da jurimetria (estatística aplicada ao Direito) para otimizar a gestão do sobredito recurso e possibilitar contribuir de forma efetiva à atividade-fim do Poder Judiciário Catarinense.

Cumpra assinalar que o propósito do estudo foi coletar dados a fim de identificar matérias temas repetitivos no âmbito dos agravos de instrumento com o escopo de conferir isonomia, segurança jurídica e celeridade às decisões judiciais por meio da edição de súmulas ou da instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas.

A seguir, realçou-se a importância da observância obrigatória dos precedentes e súmulas, bem como da uniformização da jurisprudência, a fim de propiciar segurança jurídica e aceleração da entrega da prestação jurisdicional.

Nessa seara, foi pontuada a permissão legal do julgamento monocrático, sem a necessidade de o relator apresentar o processo ou recurso à apreciação do colegiado, nas hipóteses cabíveis (exceção ao princípio da colegialidade).

Além disso, foi apontada a instauração dos incidentes de resolução de demandas repetitivas como uma das formas de uniformização da jurisprudência, previstas no atual Código de Processo Civil, a fim de evitar decisões conflitantes sobre a mesma questão jurídica.

Ademais, foi abordado acerca da importância da gestão do conhecimento para assegurar a utilização de estratégias adequadas para uma atuação eficiente e prestação jurisdicional mais célere.

Nesse viés, para a compreensão da coleta de dados, utilizou-se do método estatístico em conformidade com os propósitos do *Business Antelligence* e *Business Intelligence*.

Destarte, ilustraram-se aspectos afetos à jurimetria e sua importância para diagnosticar a realidade das demandas ajuizadas, no caso, os agravos de instrumento e aferir quais as melhores soluções para enfrentar a taxa de congestionamento dos referidos recursos.

Nessa perspectiva, foram buscadas informações no SAJ-5/SG (Sistema de Automação da Justiça para comparar dados estatísticos sobre a entrada de agravos de instrumento no Tribunal de Justiça de Santa Catarina no período de dois anos anteriores e posteriores à entrada em vigor do atual Código de Processo Civil. A seguir, passou-se à pesquisa no repertório jurisprudencial deste Tribunal de Justiça (www.tjsc.jus.br/jurisprudencia) para identificar a existência de temas repetitivos relevantes, passíveis de edição súmulas ou da instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas.

Quanto aos temas identificados, no total de 14 (quatorze), através de metodologia delineada no corpo do estudo, convém registrar que foram submetidos ao crivo de alguns Secretários Jurídicos que atuaram na extinta Câmara Civil Especial, escolhidos aleatoriamente, os quais consideraram relevantes 10 (dez) temas (de acordo com a pertinência de assunto e número de incidências).

Por fim, a pesquisa em tela possibilitou demonstrar que a jurimetria pode contribuir

positivamente para a compreensão não só do cenário proposto (acervo de agravos de instrumento), como também dos demais recursos pendentes de análise, além de possibilitar a elaboração de estratégias (mapeamento de dados, identificação de julgados convergentes e passíveis de instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas e edição de súmulas) a fim combater a morosidade processual e aumentar a confiabilidade do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina perante os jurisdicionados.

AGRADECIMENTOS

Aos Desembargadores Hildemar Meneguzzi de Carvalho e Luiz Felipe Schuch e suas respectivas equipes, pela compreensão e pelo incentivo aos estudos para aprimoramento de nossa atividade.

Ao nosso Mestre orientador, Sérgio Weber, pelas valiosas ideias, pelas importantíssimas instruções e, sobretudo, pela enorme paciência com os orientandos.

REFERÊNCIAS

AKAMINE, Carlos Takeo. *Estudo dirigido de estatística descritiva*. São Paulo: Érica, 2013.

ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de; STEFANO, Narcelle Silbiger de Stefano. Questões polêmicas sobre apuração de haveres na dissolução parcial de Sociedade Limitada: análise segundo a Jurimetria. *Revista de direito bancário e do mercado de capitais*, São Paulo, v. 17, ano 65, jul.-set. 2014.

ALMEIDA, Mário de Souza. *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo: Atlas, 2011.

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

ASSIS, Araken de. *Manual dos recursos*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012.

BLATT, Todd J. *Analytics: business intelligence, algorithms and statistical analysis (predictive analytics, data visualization, data analytics, business analytics, decision... statistical analysis)* (English edition). E-book Kindle, 2017.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em: 6 set. 2018.

_____. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015 - Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm. Acesso em: 6 set. 2018.

BUENO, Cássio Scarpinella. *Novo Código de Processo Civil anotado*. São Paulo: Saraiva, 2015.

CÂMARA, Alexandre Freitas. Superação da jurisprudência sumulada e modulação de efeitos no novo Código de Processo Civil. In: *A nova aplicação da jurisprudência e precedentes no CPC/2015*. coord. NUNES, Dierle; MENDES, Aluisio; JAYME, Fernando Gonzaga. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

CAMPOS, Celso Ribeiro. *Educação estatística: teoria e prática em ambientes de modelagem matemática*. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

CASTRO, Pedro Machado de Almeida. Lei 12.403/2011 - estudo jurisprudencial de aplicação das medidas cautelares diversas no âmbito dos Tribunais Superiores: uma abordagem jurimétrica. *Revista brasileira de ciências criminais*, São Paulo, ano 23, n. 115, jul.-ago. 2015.

CIMARDI, Cláudia A. A força dos precedentes gerados no julgamento das causas repetitivas pelo novo CPC. In: *A nova aplicação da jurisprudência e precedentes no CPC/2015*. coord. NUNES, Dierle; MENDES, Aluisio; JAYME, Fernando Gonzaga. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

COELHO, Alexandre Zavaglia. *As 7 tendências para o uso da inteligência artificial em 2018*. Disponível em: https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/As_7_Tend%C3%A2ncias_para_o_uso_da_Inteligencia_Artificial_EM_2018.pdf. Acesso em: 7 set. 2018.

COELHO, Fábio Ulhoa. Os usos da jurimetria. *Revista de direito bancário e do mercado de capitais*, São Paulo, v. 17, n. 63, jan.-mar. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13659-03-taxa-de-congestionamento>. Acesso em: 26 out. 2018.

- CRAMER, Ronaldo. A súmula e o sistema de precedentes do novo CPC. In: *A nova aplicação da jurisprudência e precedentes no CPC/2015*. coord. NUNES, Dierle; MENDES, Aluisio; JAYME, Fernando Gonzaga. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.
- DIDIER JR., Fredie; CUNHA, Leonardo Carneiro. *Curso de direito processual civil: meios de impugnação às decisões judiciais e processo nos tribunais*. 14. ed. Salvador: JusPodivm, 2017. v. 3.
- DONIZETTI, Elpídio. *Novo Código de Processo Civil comentado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DOWNING, Douglas. *Estatística aplicada*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FREIRE, Alexandre. Precedentes Judiciais: conceito, categorias e funcionalidade. In: *Panorama atual do novo CPC 2*. coord. LUCON, Paulo Henrique dos Santos; OLIVEIRA, Pedro Miranda de. Florianópolis: Empório do Direito, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUSTIN, Miracy Barbosa de Souza; LARA, Mariana Alves; COSTA, Mila Batista Leite Côrrea da. Pesquisa quantitativa na produção de conhecimento jurídico. *Revista Faculdade de Direito UFMG*, n. 60, jan.-jun. 2014. Disponível em: <https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista/article/view/P.0304-2340.2012v60p291/169>. Acesso em: 6. Set. 2018.
- HENRIQUES FILHO, Ruy Alves. O IRDR e a formação dos precedentes qualificados no Brasil. In: *A nova aplicação da jurisprudência e precedentes no CPC/2015*. coord. NUNES, Dierle; MENDES, Aluisio; JAYME, Fernando Gonzaga. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.
- JONES, Herbert. *Data analytics: an essential beginner's guide to data mining, data collection, big data analytics for business, and business intelligence concepts*. ebook Kindle, 2018.
- LOH, Stanley. *BI na era do big data para cientistas de dados: indo além de cubos e dashboards na busca pelos porquês, explicações e padrões*. Porto Alegre: Universidade Luterana do Brasil, 2014. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Stanley_Loh/publication/306291516_BI_na_era_do_big_data_para_cientistas_de_dados_-_indo_alem_de_cubos_e_dashboards_na_busca_pelos_porques_explicacoes_e_padroes/links/57b70b7008aecd6720139d54/BI-na-era-do-big-data-para-cientistas-de-dados-indo-alem-de-cubos-e-dashboards-na-busca-pelos-porques-explicacoes-e-padroes.pdf. Acesso em: 8 set. 2018.
- MACHADO, José Fernando. *Método estatístico: gestão de qualidade para melhoria contínua*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINONI, Luiz Guilherme. *Precedentes obrigatórios*. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

_____; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo Código de Processo Civil comentado*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia de pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Ezequiel; SCHÜRHAUS, Ari Dorvalino. *Business intelligence* como ferramenta de apoio à decisão no Poder Judiciário de Santa Catarina. In: *Novas tecnologias e eficiência no judiciário*. org. HÜLSE, Wanderley Horn; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. Documento eletrônico. Florianópolis: 2015.

MEDINA, José Miguel Garcia. *Novo Código de Processo Civil comentado*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MONNERAT, Fábio Victor da Fonte. O precedente qualificado no processo civil brasileiro: formação, eficácia vinculante e impactos procedimentais. In: *Panorama atual do novo CPC*. coord. LUCON, Paulo Henrique dos Santos; OLIVEIRA, Pedro Miranda. Florianópolis: Empório do Direito, 2016

NERY JUNIOR, Nelson Nery; NERY, Rosa Maria de Andrade. *Comentários ao Código de Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. *Novo Código de Processo Civil comentado artigo por artigo*. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2017.

NUNES, Marcelo Guedes. *Jurimetria: como a estatística pode reinventar o direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

OLIANI, José Alexandre Manzano. Atribuições e poderes do relator no NCPC. In: *Temas Essenciais do Novo CPC*. Coord. WAMBIER, Luiz Rodrigues; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2016.

OLIVEIRA, Fausto Manuel de Assis Tinoco Reis. *Business Analytics: o driver de futuro nas parcerias empresariais*. Instituto Universitário de Lisboa, 2017. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15708/1/fausto_reis_oliveira_diss_mestrado.pdf. Acesso em: 8 set. 2018.

RANGEL, Rafael Calmon. A jurimetria aplicada ao direito das famílias. *Revista Síntese direito de família*, São Paulo, ano 15, n. 86, out.-nov. 2014.

REED, Jeff. *Data analytics: applicable data analysis to advance any business using the power of data driven analytics (big data analytics, data science, business intelligence (English edition))*. eBook Kindle, 2017.

REGINATO, Luciane; *et al.* *Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria*. São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças: 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18nspe/a07v18sp.pdf>. Acesso em: 8 set. 2018.

REZENDE, Denis Alcides. *Inteligência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas: guia para projeto de Organizational Business Intelligence (OBI)*. São Paulo: Atlas, 2015.

SHARPE, Norean R. *Estatística aplicada: administração, economia e negócios*. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

SÍCSU, Abraham Laredo. *Estatística aplicada: análise exploratória de dados*. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, Ermes Medeiros da. *Estatística*. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Larissa Clare Pochmann da. A vinculação aos precedentes judiciais: o artigo 927 do novo Código de Processo Civil brasileiro e seus impactos. In: *A nova aplicação da jurisprudência e precedentes no CPC/2015*. Coord. NUNES, Dierle; MENDES, Aluisio; JAYME, Fernando Gonzaga. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SOARES, Fábio Lopes; LISBOA, Roberto Senise. Jurimetria e sociedade da informação: do custo da reclamação nas relações de consumo. *Revista de Direito do Consumidor*, São Paulo, v. 25, n. 103, jan.-fev. 2016.

SPADONI, Joaquim Felipe. Incidente de resolução de demandas repetitivas. In: *Temas Essenciais do Novo CPC*. Coord. WAMBIER, Luiz Rodrigues; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2016.

STEFANO, Marcelle Silbiger de; ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de. Questões polêmicas sobre apuração de haveres na dissolução parcial de sociedade limitada - análise segundo a jurimetria. *Revista de direito bancário e do mercado de capitais*, v. 17, n. 65, jul.-set. 2014.

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

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Novo Código de Processo Civil anotado*. 20. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Ato Regimental TJ n. 136/2014. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=165167&cdCategoria=3&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>. Acesso em: 9 set. 2018.

_____. Resolução TJ n. 28/2014. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>. Acesso em: 9 set. 2018.

TURBAN, Efraim; *et al.* *Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WAMBIER, Tereza Arruda Alvim. Incidente de resolução de demandas repetitivas. In: *Temas Essenciais do Novo CPC*. Coord. WAMBIER, Luiz Rodrigues; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2016.

_____. Precedentes. In: *Temas Essenciais do Novo CPC*. Coord. WAMBIER, Luiz Rodrigues; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DOS MEDIADORES JUDICIAIS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

ANALYSIS OF THE PROCESS OF MANAGEMENT OF JUDICIAL MEDIATORS BY THE SANTA CATARINA COURT OF JUSTICE

Karine da Rosa Mendonça

Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial. Chefe de Seção de Registros Funcionais.

E-mail: karinerm@tjsc.jus.br

Silvia Regina Danielski

Mestre em Ciências Jurídicas. Secretária do Juizado Especial da Comarca de São João Batista.

E-mail: silviadanielski@tjsc.jus.br

Resumo: Objetivou-se analisar o atual modelo de gestão dos mediadores formados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, identificando a cadeia de valor e as atividades relacionadas aos processos de gestão. O estudo de campo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando-se modelos interpretativos e estáticos para análise dos dados, com utilização de questionários, entrevistas e documentos. A partir das informações obtidas foi possível estabelecer uma proposta de gestão dos mediadores em rede, atendendo com qualidade a complexidade das relações estabelecidas entre os diversos atores do processo de gestão dos mediadores.

Palavras-chave: Mediação. Gestão por processos. Gestão de pessoas.

Abstract: The purpose of this study was to analyze the model of mediator management formed by the Santa Catarina Court of Justice, identifying a chain of values and activities related to management processes. The field study was carried out through a descriptive research, of an applied and quantitative and qualitative nature, using interpretative and static models for data analysis, with the use of questionnaires, interviews and documents. From the data sources, it was possible to implement a network content management proposal, with the intention of improving the quality of relations among the actors of the mediator management process.

Keywords: Mediation. Process management. People management.

1 INTRODUÇÃO

A teoria do Direito Processual classifica a possibilidade de resolução de conflitos em três modalidades: a autotutela; a autocomposição e a heterocomposição. No primeiro caso tem-se a força/violência como método de solução; no segundo, o diálogo/consenso; e, no terceiro, a autoridade/lei (DANIELSKI, 2018, p. 108). No Poder Judiciário a predominância é da heterocomposição, transferindo-se ao juiz a responsabilidade de resolver a demanda.

Por sua vez, os meios autocompositivos de resolução de conflito priorizam a participação dos próprios conflitantes na busca de solução. Dentre esses meios, destacam-se duas modalidades, a mediação e a conciliação, ambas um diálogo entre dois ou mais conflitantes, intermediado por uma terceira pessoa neutra e imparcial, o facilitador.

A diferença entre as modalidades está na forma de atuação do facilitador. Na mediação, o facilitador chamado de mediador, atua promovendo um ambiente neutro e tranquilo para que as próprias partes possam achar a solução, abstendo-se de tomar decisões no lugar dos envolvidos e visando a manutenção dos vínculos. Na conciliação valoriza-se o acordo, o conciliador atua na construção das soluções. O método se aplica aos conflitos sem vínculos emocionais entre partes, a intenção é resolver uma controvérsia eventual.

Os meios consensuais de resolução de conflito ganharam espaço no debate jurídico brasileiro a partir da década de 1990 (DANIELSKI, 2018), quando alguns tribunais de justiça criaram os primeiros programas para esse fim, como o Serviço de Mediação Familiar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A prática foi reconhecida como política pública na edição da Resolução n. 125/2010 pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que dispõe sobre a organização, os responsáveis pela política nos tribunais, o perfil, a ética e a formação do facilitador. Posteriormente, o reconhecimento pelo legislativo ocorreu com a inclusão da mediação e da conciliação no novo Código de Processo Civil - CPC e com a edição da Lei de Mediação.

Com esse marco legal, a formação do mediador passou a ser regulada e exigida. No Poder Judiciário de Santa Catarina, a formação do mediador fica a cargo de dois setores: (a) Coordenadoria Estadual do Sistema de Juizados Especiais e Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos - COJEPMEC; e (b) Academia Judicial.

A COJEPMEC é a gestora dos serviços nas formas consensuais de solução de conflito, oferecidos nas Casas da Cidadania, no Serviço de Mediação Familiar, nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSCs e pelo Programa de Mediação Judicial, estipulado na Resolução TJ n. 16/2018¹. A Academia Judicial é responsável pela realização dos cursos de formação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC.

Nesse contexto, o artigo apresentado trata a questão: Como se caracteriza o processo atual de gestão dos mediadores formados pelo TJSC considerando a política judiciária nacional de tratamento de conflitos?

1 A Resolução n. 16/2018 trata, dentre outros assuntos, sobre a composição e das responsabilidades da COJEPMEC (art. 2º e 3º, respectivamente), destacando-se a responsabilidade de desenvolvimento da política judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses.

O objetivo geral é analisar como se caracteriza o processo atual de gestão dos mediadores, enquanto os objetivos específicos são: (a) verificar a aplicação da mediação pelo TJSC, na forma da Resolução n. 125/2010 do CNJ; (b) analisar o perfil dos mediadores formados pela Academia Judicial; (c) analisar o processo de gestão atual dos mediadores; (d) propor ações para aperfeiçoar a gestão dos mediadores no TJSC, para o efetivo aproveitamento dos profissionais.

A tarefa a ser empreendida se justifica pela necessidade de verificar se ocorre uma interação propositiva e conectada entre: a necessidade de formar facilitadores, a seleção dos profissionais enquadrados nesse perfil, e, por fim, a efetiva atuação deste profissional.

A partir desta introdução, estruturam-se as bases teóricas que sustentam o artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O suporte teórico à pesquisa está em quatro temas fundamentais: a descrição da política judiciária nacional de tratamento dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário; o estudo da figura do mediador; os elementos da gestão por processos de trabalho e de rede; aspectos da mediação na gestão de pessoas.

2.1 POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL DE TRATAMENTO DOS CONFLITOS

Os meios consensuais de resolução de conflito estão inseridos, no campo jurídico, no debate sobre o acesso à justiça. A mediação² e a conciliação ganharam visibilidade por ampliar o acesso à justiça, em situações de conflito ainda não ajuizadas, tornando-o humanizado e próximo de um resultado considerado justo para as partes (DANIELSKI, 2018, p. 50).

No Brasil, no legislativo, a mediação e a conciliação têm impulso em três movimentos: (a) a edição da Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010, pelo CNJ; (b) a promulgação da lei n. 13.140, em de junho de 2015, a mediação extrajudicial; e (c) a promulgação do novo CPC pela Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015.

A Resolução n. 125/2010 do CNJ regulou a prática oficial, instando os tribunais a formação das pessoas que ocupariam a função de conciliador e mediador, estabelecendo o conteúdo pedagógico mínimo e um Código de Ética orientador da conduta desses profissionais.

Por sua vez, a Lei de Mediação regulou essas práticas entre particulares e na administração pública. Destaca-se a mediação na modalidade extrajudicial, com garantias de atuação e remuneração do mediador. No Brasil, a lei é o marco regulatório da mediação

O novo CPC, em vigor desde 2016, reafirma a opção pelo diálogo ao tornar o ato de conciliar ou mediar como o primeiro passo na resolução de uma demanda judicial, a semelhança dos Juizados Especiais. A partir daí, classificado como uma “fase processual”.

2 Para compreender a trajetória da Mediação no Brasil, ver: DANIELSKI, Silvia Regina. *Mediação Judicial: um diálogo entre direito e afeto*. Florianópolis: EMais Editora, 2018.

As sessões de conciliação e mediação podem ser realizadas na modalidade pré-processual, ou seja, antes da judicialização da demanda, com atendimento direto nos CEJUSCs, e na processual, quando ocorre na demanda já judicializada. O novo CPC descreve o procedimento na modalidade processual em vários artigos (BRASIL, 2015a).

Conforme visto até aqui, todos os esforços expendidos pelo Poder Judiciário visam a ampliação da utilização da mediação e da conciliação, como lugar privilegiado para o diálogo e para o cuidado com os vínculos, propondo-se aos objetivos: autonomia, educação, responsabilidade, respeito e afeto. As partes do processo assumem a tomada de decisão e juntas buscam o caminho que as beneficie, sendo a atuação do mediador essencial ao processo.

2.2 O MEDIADOR

O mediador, conforme o art. 149 do CPC, é considerado um auxiliar da justiça (BRASIL, 2015a). Na política pública de tratamentos de conflitos do CNJ, ele é tanto o destinatário, quando se determina como se dará a sua seleção, formação e atuação, quanto o responsável pela realização efetiva da mediação e da conciliação.

A Lei de Mediação distingue o mediador extrajudicial e o judicial. O mediador extrajudicial pode ser qualquer pessoa capaz, de confiança das partes, capacitada para fazer a mediação, independentemente de estar associada a qualquer instituição (BRASIL, 2015b). Essa disposição reafirma a redação da Resolução n. 125/2010 do CNJ, em que somente poderão atuar como mediador os indivíduos capacitados e cadastrados nos termos do programa curricular disposto na mesma resolução. Os conciliadores e mediadores deverão submeter-se a aperfeiçoamento permanente e à avaliação do usuário (BRASIL. Conselho Nacional de Justiça, 2015).

No âmbito da política pública, a formação dos mediadores tem sua importância reconhecida, estando disposta nas Diretrizes Curriculares o conteúdo obrigatório para a formação de conciliadores e mediadores (Anexo II da Resolução 125/2010 do CNJ). Essa formação considera conteúdos teóricos gerais, bem como a vivência prática, e está dividida em 2 (duas) etapas, uma teórica e outra, prática, com exercícios simulados e o estágio supervisionado.

O módulo teórico trata das principais linhas técnico-metodológicas para a conciliação e mediação e possui carga horária de 40 horas/aulas, com destaque para o estudo da teoria da comunicação e da teoria dos jogos; a moderna teoria do conflito; teoria e técnicas da negociação, conciliação e mediação; da questão da interdisciplinaridade da mediação (BRASIL. Conselho Nacional de Justiça, 2015).

No módulo prático, com carga horária mínima de 60 horas, o aluno atuará em casos reais, devendo ser supervisionado por um membro da equipe docente. Durante o estágio, deverá desempenhar as funções de observador, comediador e mediador. São apresentados relatórios das sessões para a devida avaliação.

Após a formação, o mediador, tanto judicial como extrajudicial, estará apto a compor o cadastro nacional e os cadastros mantidos pelos tribunais de justiça. A forma de inscrição e de desligamento no cadastro será regulada pelos tribunais de justiça (BRASIL, 2015b).

A atuação do mediador poderá ser na forma voluntária ou remunerada, custeada essa remuneração pelas partes. O valor será fixado pelos tribunais conforme parâmetros do CNJ (art. 13 da Lei n. 13.140/2015; e art. 169 do CPC). A lei prevê a possibilidade de que os tribunais possam optar pela criação de quadro próprio de mediadores, por meio de concurso público de provas e títulos (art. 167, § 6º, do CPC).

Compreendida a dinâmica adotada pela legislação em relação ao mediador, segue-se para o próximo tópico com o intuito de compreender os aspectos da gestão por processos de trabalho.

2.3 A GESTÃO POR PROCESSOS

Atualmente, as instituições, tanto privadas como públicas, procuram metodologias, práticas e ferramentas para melhorar o gerenciamento de suas atividades.

Dentre os recursos disponíveis, destaca-se a metodologia desenvolvida pelo Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*), que “representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais” (BPM-CBOK, 2013, p. 33).

Nessa abordagem, ratifica-se a concepção contemporânea da organização como uma totalidade, um sistema de processos interativos com desempenho equilibrado.

O BPM busca ampliar a visão organizacional para compreender o trabalho desde a formulação estratégica até a entrega de bens e serviços de valor para os beneficiários e partes interessadas. Com isso, o BPM assume peso transformador da cultura funcional clássica. Fortalece a coordenação horizontal do trabalho, a visão de cadeia produtiva de ponta a ponta, independentemente das áreas funcionais que estejam envolvidas no trabalho. Destaca-se o papel da organização como geradora de valor para a sociedade.

Jeston e Nelis (2008) complementam o sentido acima, argumentando que o pensamento sistêmico permeia a organização em todos os níveis, estratégicos e operacionais, formata planos e um modo de execução que poderia se assemelhar a processos, projetos e a menores conjuntos de atividades. Assim, o BPM é uma comunidade de pessoas com o objetivo comum de prover soluções, bens e serviços de alto padrão para satisfazer consumidores. Essa comunidade envolve fornecedores, parceiros, canais de distribuição, colaboradores e patrocinadores. O BPM é capaz de integrar a comunidade produtiva em torno das estratégias transformadas em modo de execução do trabalho.

Da visão sistêmica e do BPM decorre ideia de cadeia de valor. Porter (1992) define cadeia de valor como as atividades desempenhadas pela organização para realizar e fornecer bens e serviços, permitindo focalizar a agregação de valor, que são os diferenciais competitivos da organização. Para Porter (1992), a cadeia de valor se segmenta em atividades primárias e atividades de suporte. As atividades primárias se referem a operações, logística interna e externa, marketing e vendas e serviços de suporte aos produtos. As atividades de suporte se referem a aquisições, tecnologia, pessoas e infraestrutura de capital e financeira. O autor argumenta que gestão das interfaces entre e intra os dois segmentos resultam em vantagens competitivas. Em seu trabalho, Porter considerou a indústria como referência, mas desenvolveu um arcabouço teórico que tem sido adaptado para analisar outros setores.

A cadeia de valor constrói a visão estratégica da organização traduzida em processos de trabalho e permite desdobramentos, visando obter maior compreensão e detalhamento sobre como o trabalho é executado no dia a dia. O desdobramento da cadeia de valor em macroprocessos e processos, fluxos de operação, auxilia a visualização das relações entre a estratégias e a operação, facilitando a gestão das interfaces entre os processos para alcance de eficiência (SCHEER et al, 2002).

No âmbito operacional da cadeia de valor, Silva (2015, p. IX) define processo como o “meio para conceber modelos de gestão mais eficientes, orientados para requisitos de desempenho, para “entregas” que devam acontecer por meio da aplicação de recursos organizacionais - pessoas, tecnologia, materiais e capital”. Trata-se de uma “sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor” (SILVA, 2015, p. 8).

Dessa forma, para gerar conhecimento sobre as relações entre a estratégia e a operação, a representação da organização por processo é construída graficamente em níveis de detalhamento. A cadeia de valor é o primeiro nível, mais amplo e abstrato, os macroprocessos são o segundo nível, explicam como os as estratégias operacionais são alcançadas. Por fim, os processos são fluxos de atividades e são representativos do terceiro nível de detalhamento, demonstram a lógica de produção diária de trabalho.

Para a construção da cadeia de valor, a missão da organização é segmentada em categorias de processos, considerando a natureza da atividade desempenhada. Além da categorização aplicada por Porter (1992) em processos primários e de apoio, Gonçalves (2000) sugere segmentar o trabalho em processos de negócio, de gestão e organizacionais.

No setor público é comum a categorização em processos finalísticos e processos de gestão ou apoio. Os processos finalísticos produzem e entregam os bens e serviços inerentes à missão. Os processos de gestão e apoio se referem aos recursos e serviços necessários para sustentar a produção.

Além da concepção sistêmica e estratégica, o BPM se sustenta em princípios da filosofia da Qualidade Total. Assim, preserva a premissa da melhoria contínua dos processos para alcance da excelência e da satisfação dos beneficiários. A melhoria contínua é obtida pela disciplina e pelo gerenciamento do ciclo de vida do processo de trabalho na prática do PDCA: (P) planejar o trabalho, (D) executar o trabalho segundo o planejamento, (C) verificar desempenho, (A) agir para melhorar o desempenho (DEMING, 1990).

A partir da descrição acima, é possível modelar a organização por processos de trabalho, compreendendo o desenho da estratégia e as propostas organizacionais para agregar valor à sociedade.

No entanto, a modelagem pela cadeia de valor recebeu críticas por ser ainda uma leitura linear e lógica da produção (ALLEE, 2002). A premissa de melhoria contínua foi apontada como não suficiente para arcar com a pressão da competição e da incerteza (JESTON E NELIS, 2008). Para compensar a lacuna teórica e prática, as abordagens da organização em rede e expectativas de mudanças radicais instigam mudanças nos ambientes produtivos.

Jeston e Nelis (2008) apontam que a mudança radical supre necessidades que não

são alcançadas pelos projetos de melhoria contínua. Somente pode ser alcançada pela mudança nas estratégias que englobe toda a organização.

Por fim, destaca-se a abordagem de redes sociais (SNA – *Social Network Analysis*), aplicada à análise de processos, que cobre o trabalho orgânico, sem etapas preestabelecidas, e cooperativo. Essa vertente propõe a “análise de relacionamentos sociais compreendendo atores dentro da rede (nós) e conexões (linhas) entre esses atores por relações de afinidade, interesse ou outras formas de conexão” (ABPMP, 2013, p. 132).

Migueletto (2001) destaca que o conceito de rede parte da finalidade de aliar interesses em comum, ou resolver um problema complexo, ou ainda ampliar o raio de alcance de suas ações. Com isso, os tipos de rede podem variar “de acordo com o nível de autonomia dos atores e com a natureza das relações de interdependência que estabelecem entre si, resultando num espaço permeado por troca de ideias, sinergia de ações e, também, conflitos de opinião e interesses” (MIGUELETTO, 2001, p. 7).

As temáticas de processos e redes são extensas e não é intenção abordar o tema em todas as suas perspectivas. Associar os dois conceitos permite refletir sobre a resolução de conflitos, no âmbito do judiciário, como processos gerenciais e de produção de justiça que agregam valor à sociedade, mas que se viabilizam por interações numa rede de atores formadas por mediadores, conciliadores, organizações internas e externas e outros nós que se relacionam por valores e interesses comuns – realizar justiça de forma adequada e humanizada. Considera-se, aqui, que o TJSC já adota metodologia de gestão por processos, sobretudo a modelagem da cadeia de valor e seus desdobramentos.

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS

Silva (2009) leciona que a gestão de pessoas estava presente nos fundamentos da administração científica, com Taylor e Fayol, ainda que num contexto rudimentar. Nesse momento não se verificava o foco do indivíduo enquanto capacidade intelectual ou valorização real de sua contribuição.

Hoje os estudos de gestão de pessoas são fonte de formação do conhecimento, impulsionada pelo crescimento e evolução do ambiente institucional, diante da complexidade do ser humano não somente como profissional, mas como indivíduo interativo nas relações, vontades e nas conexões de seus interesses aos propósitos organizacionais. A gestão de pessoas em nossa era é vista como função orgânica que perpassa todas as áreas (SILVA, 2009).

Bergue salienta gestão de pessoas como função integradora nas organizações quando cita:

Se a organização são as pessoas e suas relações estruturantes de significados e ações, então é preciso reconhecer que a sua divisão funcional em departamentos não pode superar a essência da instituição. Aos gestores, especialmente, impõe-se o trânsito pelas diferentes áreas da organização, mas aos agentes e gestores da área de gestão de pessoas, sob a bandeira do alinhamento estratégico, cabe circular sistematicamente pela organização aprendendo e ensinado, não somente sobre pessoas, mas sobre aquilo que as pessoas e demais gestores precisam. A área de

gestão de pessoas [...] não deve reduzir-se a atividades essencialmente operacionais [...] não pode também encastelar-se e auto-orientar sua atuação. (BERGUE, 2014, p. 33).

Nesse contexto aparece a complementaridade e a sinergia da organização e do indivíduo, sendo ambos interdependentes e vitais para sobrevivência no sentido organizacional e no sentido pessoal do profissional que entrega seu trabalho.

Na esfera pública, Bergue define a gestão de pessoas como o “esforço orientado para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2007, p. 18).

No âmbito do Poder Judiciário, tem-se a participação efetiva do CNJ o qual argumenta sobre a política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores, para intensificar a oferta e a qualidade das ações de educação, e estimular o autodesenvolvimento e a participação contínua dos servidores nas áreas de educação. A Resolução n. 240/2016 do CNJ confirma a institucionalização da gestão de pessoas enquanto agente transformador das relações de trabalho e ratifica, entre outras diretrizes, a necessidade de “alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional” (item VI, art. 3).

A inserção desse tópico no artigo visa alertar sobre a importância e premência da modernização de práticas de gestão do capital humano, tendo como base no estudo do mediador e do conciliador. Do marco legal apresentado, ficam as considerações quanto ao mediador, um tipo de colaborador que pode assumir vínculos diversos com os tribunais. Inclusive, pode ser servidor próprio, que passa a atuar em novas posições em processos de trabalho finalísticos. Resta aos tribunais desenvolverem estratégias de gestão de pessoas amplas, que abarquem uma força de trabalho diferenciada, e processos de desenvolvimento e retenção do capital humano.

Em harmonia com a gestão por processos, Gonçalves (2000) orienta que o trabalho é realizado por equipes e lideranças alocadas aos processos, isso difere significativamente da organização por áreas funcionais. Por outro lado, Valle e Costa (2012), sinalizam que na cadeia de valor, os meios e fins estão integrados e são convergentes, o que implica dizer que todos agregam valor à sociedade. Deming (1990) afirma que a qualidade total, como um saber profundo sobre o trabalho e os clientes, precisa compreender as pessoas, as interações entre elas, as diferenças de produtividade, de aprendizagem e de velocidade. Para o autor, as pessoas têm naturalmente a tendência para aprender e inovar, por isso podem melhorar continuamente a si próprias e os processos de trabalho que executam.

Daí o encaminhamento para a reflexão sobre a mediação e a conciliação como uma rede de agentes envolvidos em processos de trabalho que entregam justiça.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, a presente pesquisa, em sua natureza, é aplicada. A abordagem, por sua vez, é quantitativa e qualitativa, pois além da mensuração pretendida, visa estabelecer um significado subjetivo sobre o campo de estudo (MINAYO, 1994).

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois pretende analisar e descrever os processos relativos à gestão do mediador judicial no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. Quanto aos seus meios adotados para a sua realização, foram empregados a pesquisa de campo, a bibliográfica e a documental.

O Quadro 1 sintetiza as características da pesquisa.

Quadro 1 - Características da pesquisa

Objetivos Específicos	Variáveis	Sujeitos	Coleta de dados
Verificar a aplicação da mediação pelo TJSC, na forma da Resolução n. 125/2010 do CNJ.	Comarcas que realizam a mediação, sessões de mediação/mês, número de mediadores formados, número de mediadores atuantes, entraves para a realização da mediação	Gestores dos mediadores na Comarca. Academia Judicial, Núcleo Gestor do TJ	Pesquisa documental, questionário entrevista semiestruturada
Analisar o perfil dos mediadores formados pela Academia Judicial.	Formação acadêmica, idade, tempo que atua como mediador, área que atua, vínculo com o TJSC, formação em mediação, estímulos para atuar como mediador	Mediadores	Questionário ³
Analisar o processo atual de gestão dos mediadores no TJSC.	Gestão de pessoas, seleção, Formação, nomeação	Academia Judicial, Núcleo Gestor de mediadores	Pesquisa documental, Entrevista semiestruturada.
Propor ações para incrementar a gestão dos mediadores no TJSC.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: elaborado pelas autoras

Para tratamento dos dados coletados, na abordagem quantitativa os resultados serão apresentados em gráficos e na abordagem qualitativa será usado o modelo de análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos fundamentos teóricos estabelecidos, passa-se agora a analisar os dados coletados na pesquisa realizada.

³ A pesquisa contou com a tabela disponível no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, referindo-se à relação dos profissionais com curso em mediação e conciliação promovido pela Academia Judicial de Santa Catarina. Encontra-se na página da mediação e conciliação do poder judiciário catarinense. Em 31 de julho de 2018 contava com 500 profissionais. A pesquisa foi efetuada por meio de um questionário e encaminhada a todo o público formado, considerando que a aplicação por amostragem poderia limitar os elementos a serem pesquisados. Do envio de 500 questionários, a pesquisa obteve o retorno de 239 formulários respondidos no período de 31/07 a 07/08/2018.

4.1 O PERFIL DO MEDIADOR ATUANTE NO TJSC

Os fatores que compõem o perfil do mediador são relatados a seguir.

Quanto à formação acadêmica, considerando que a Lei n. 13.140/2015 exige que o mediador tenha formação em nível superior, identificou-se que 99% dos participantes possui formação de nível superior. Apenas 1% dos participantes têm formação em nível médio. Nesse universo, verificou-se que a formação mais representativa é em Direito, abrangendo com 59% dos participantes. Em seguida, vem a formação em Serviço Social, com 17%, e em Psicologia, com 8% dos mediadores. Ficando o restante dos participantes distribuídos nos demais cursos acadêmicos.

Na faixa etária dos mediadores, constata-se que 65% dos pesquisados possuem idade entre 31 e 49 anos. Acima desta faixa, verificou-se que 26% dos mediadores têm mais 50 anos. Menos de 10% das respostas foram de mediadores com idade menor de 30 anos, verificando-se a formação de uma população mais madura.

Sobre o vínculo com o Poder Judiciário, constatou-se que 61,5% dos mediadores pertence ao quadro de servidores concursados do TJSC, seguido por uma população de 23% formada por voluntários. Cerca de 3,3% dos pesquisados são servidores cedidos de outros órgãos ao TJSC.

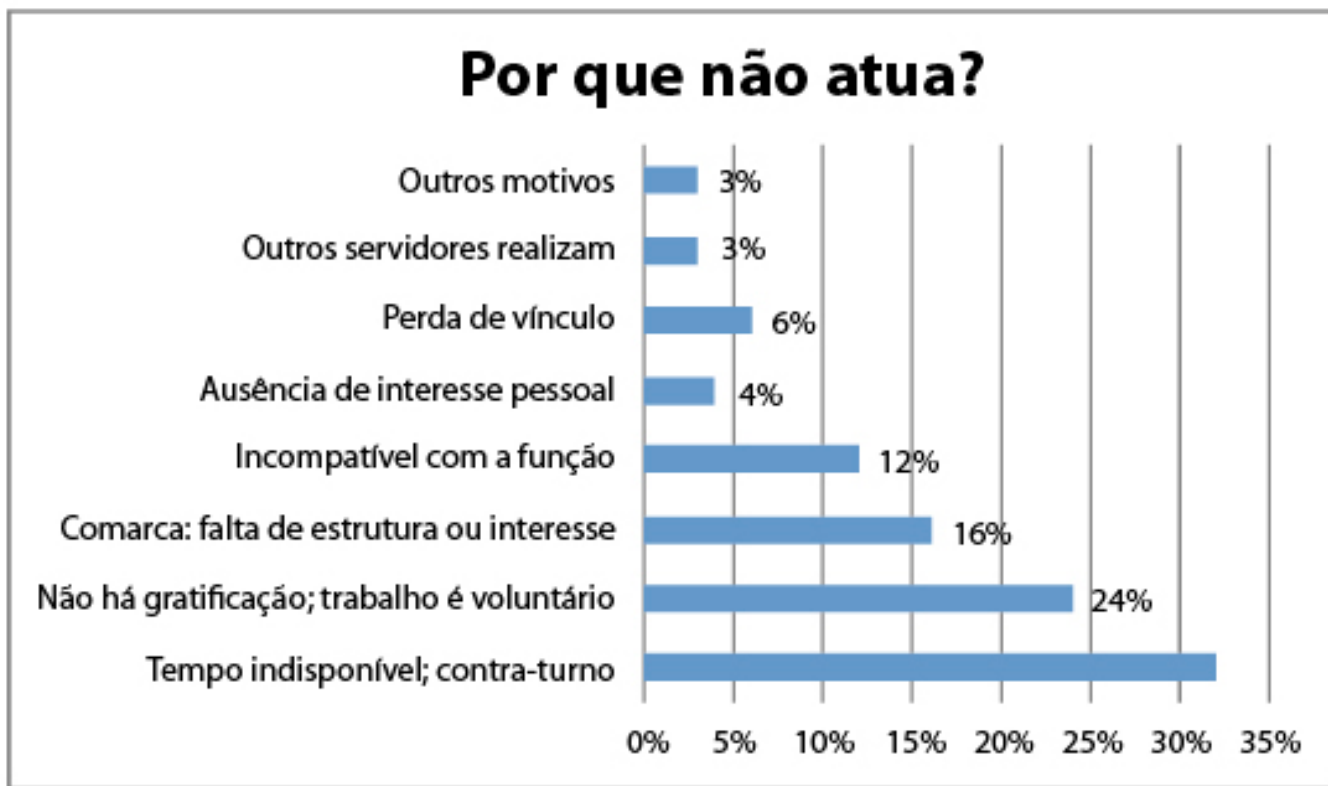
A quantidade de mediadores que trabalham atualmente nos serviços de mediação do TJSC apresentou um índice equivalente entre os atuantes e não atuantes na mediação, sendo de 56% o percentual dos que atuam, contra 44% dos que estão afastados da função.

No gráfico da Figura 1, destacam-se os motivos que fundamentam a não atuação como mediador. Dentre os pesquisados, 32% indicaram a falta de tempo para atuar. Nessa faixa foram enquadrados fatores como a realização da atividade de mediação em contraturno ao horário de trabalho dentro da unidade, a falta de disponibilidade ou liberação do chefe imediato para atuar, e o fato de ser visto em muitas unidades como uma ação puramente voluntária.

O segundo motivo que se destacou, foi a ausência de uma gratificação pela atuação extraordinária, aparecendo em 24% das respostas. Em terceiro lugar, aparece a não realização da mediação na Comarca, aliada à falta de estrutura física, com por 16% dos participantes.

A falta de interesse pessoal apareceu por oito oportunidades, representando 4% do total. Cruzando essa informação com a sua forma de inscrição no curso, cinco pesquisados responderam ter participado do curso por iniciativa própria e outros três se inscreveram por indicação do magistrado. Infere-se dessa informação que mais da metade destes não possuía convicção para atuar como mediador.

Figura 1 - Qual motivo o impede de atuar

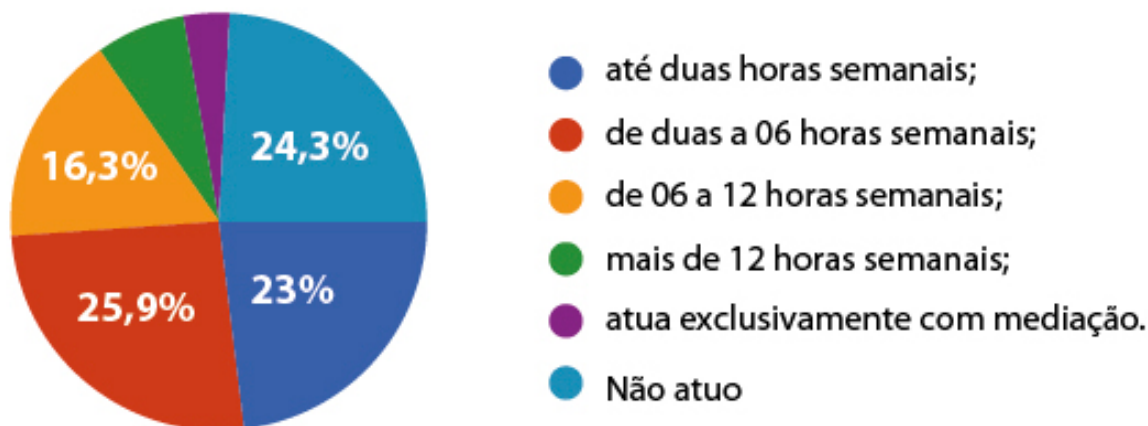


Fonte: elaborado pelas autoras

Destaca-se, ainda, que do universo de 105 pessoas que atualmente não trabalham com mediação, 16 delas responderam que nunca atuaram em uma única sessão. Isto pode significar que da capacitação investida, 7% dos egressos não entregaram ao Poder Judiciário o conhecimento adquirido com a referida formação. Em relação aos profissionais que atuam com mediação, num total de 135, mais de 59% deles responderam que atuam na área há mais de 02 anos, seguidos por 31% com experiência entre 06 meses até 02 anos. E 9% dos mediadores responderam que atuam há menos de 6 meses.

Quanto ao número de sessões de mediação realizadas por mês, verificou-se que 30% dos entrevistados disseram realizar até 04 sessões. Dos atuantes, 27% informaram realizar de 05 a 10 sessões/mês, e 20% (aproximadamente 18 profissionais) responderam que realizam ou realizaram mais de 11 sessões por mês. Em relação ao tempo dispendido com a realização da mediação, conforme é visualizado no gráfico da Figura 2, 45 dos mediadores informaram entregar mais de 11 horas/semanais. No entanto, 42% dos pesquisados informaram que dedicam apenas 4 horas por semana para a mediação.

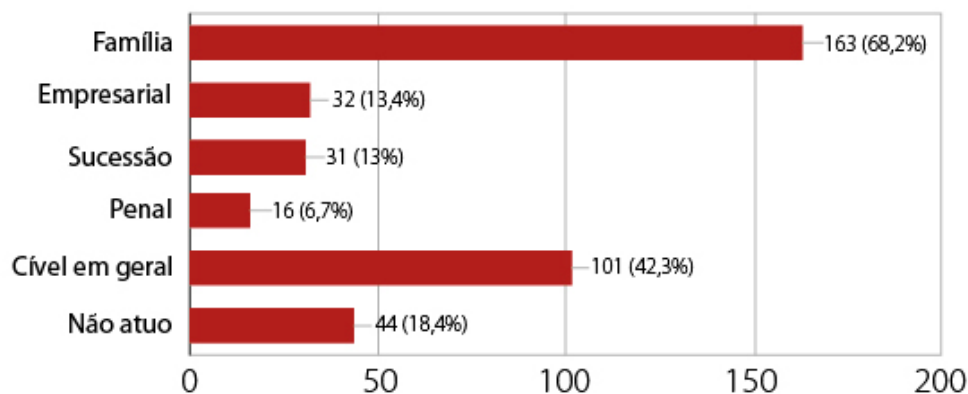
Figura 2 - Tempo mensal dedicado à mediação



Fonte: Elaborado pelas autoras

Para identificar as áreas de atuação, a pesquisa permitia respostas múltiplas, uma vez que o mediador pode atuar em mais de uma área. No gráfico da Figura 3, verifica-se que grande parte dos pesquisados atuam na área do direito de família, representando um total de 68% das respostas. Em segundo lugar, aparece a área cível em geral, em 42%. As áreas de empresarial e sucessão aparecem com praticamente os mesmos percentuais. E a área penal teve pouca expressão, não passando de 7%.

Figura 3 - Área de Atuação



Fonte: elaborado pelas autoras

Verificou-se o que poderia incentivar a atuação na mediação, permitindo aos pesquisados a escolha de mais de um item. Nesse universo, 70% das respostas tiveram relação com o fator tempo. A maioria dos pesquisados reporta-se à disponibilidade de tempo, à realização dentro do horário de expediente e à dispensa de suas atribuições como fatores relevantes para o incremento do atendimento à demanda.

O segundo fator motivador, específico dos servidores concursados que realizam mediação, diz respeito ao recebimento de uma gratificação, com 14% das respostas, quando a mediação for realizada fora do horário de expediente.

Sobre a formação específica na área da mediação, a pesquisa identificou que a maioria, 56% dos participantes, conta apenas com a formação básica oferecida pela Academia

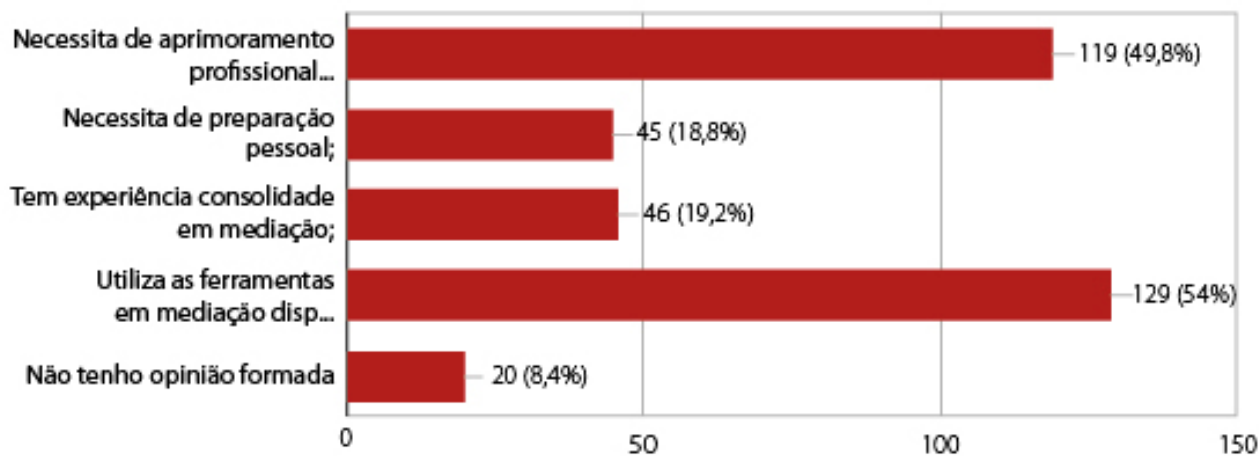
Judicial. Dentre os pesquisados, 44% informaram que realizaram outros cursos de mediação. Nesse universo, 21% informaram que participaram de cursos ofertados pelo CNJ e 9% pela Escola Nacional de Mediação - ENAM. Verificou-se, ainda, que os pesquisados participaram de cursos, oficinas, palestras e atualizações oferecidos em universidades.

Com relação à formação continuada, 90% dos mediadores manifestaram interesse na realização de cursos de pós-graduação, cursos de extensão, palestras ou outros, apontado em 140 respostas. Quanto ao motivo que levaram os pesquisados a participar do curso de mediação executado pela Academia Judicial, 61% dos mediadores se inscreveram por iniciativa própria; 25% por indicação do magistrado e 14% por indicação do responsável por mediação em sua Comarca.

Verifica-se nesse dado, portanto, que 40% dos pesquisados sofreram influência externa. Porém, ainda que indicados por terceiros, atualmente, mais de 60% destes estão atuando com mediação. Por outro lado, quando cruzados os resultados daqueles que fizeram o curso por iniciativa própria, num total de 145 respostas, 52% estão atuando.

Na autoavaliação os pesquisados puderam apontar as suas principais carências ou potencial de atuação, podendo optar por mais de uma resposta, conforme se verifica no gráfico da Figura 4. Nesse item, constatou-se que 46% dos pesquisados possui experiência consolidada para atuação. Porém, quase 50% das respostas apontaram para uma carência de atualização, indicando a necessidade de aprimoramento profissional para atuação enquanto mediador.

Figura 4 - Autoavaliação



Fonte: elaborado pelas autoras

O universo dos mediadores é composto por pessoas mais maduras e com formação superior no curso de Direito. Portanto, neste perfil a cultura jurídica tem forte influência. Identificou-se que há maior aplicação da mediação na área da família, na qual se busca um perfil multidisciplinar.

Construído o perfil do mediador, a pesquisa segue para a análise da mediação na cadeia de valor atual do TJSC.

4.2 A INSERÇÃO DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO NA CADEIA DE VALOR ATUAL DO TJSC

A cadeia de valor do TJSC, construída em 2013, traduz as estratégias em um conjunto de macroprocessos que realizam a missão institucional. Os macroprocessos estão categorizados segundo a natureza das operações realizadas: finalísticas, de sustentação aos finalísticos, de gestão de recursos e de governança. Os macroprocessos estão desdobrados em processos, a fim de caracterizar e detalhar como realizam sua missão específica. Com isso o TJSC modela sua estratégia em processos de trabalho.

A Figura 5 auxilia o entendimento do diagrama resultante da modelagem estratégica e destaca a posição da mediação e da conciliação na cadeia finalística, concretizando a estratégia autocompositiva de solução de conflitos.

Figura 5 - Cadeia de Valor do TJSC - Macroprocesso finalísticos



Fonte: TJSC

Na leitura da cadeia de valor, o macroprocesso “Reconhecimento da Demanda” produz a indicação do caminho estratégico para acesso à justiça, visando a resolução de cada conflito recebido: “Instrução Processual”, “Mediação ou Conciliação” e “Mediação e Conciliação Pré-processual sem Homologação”.

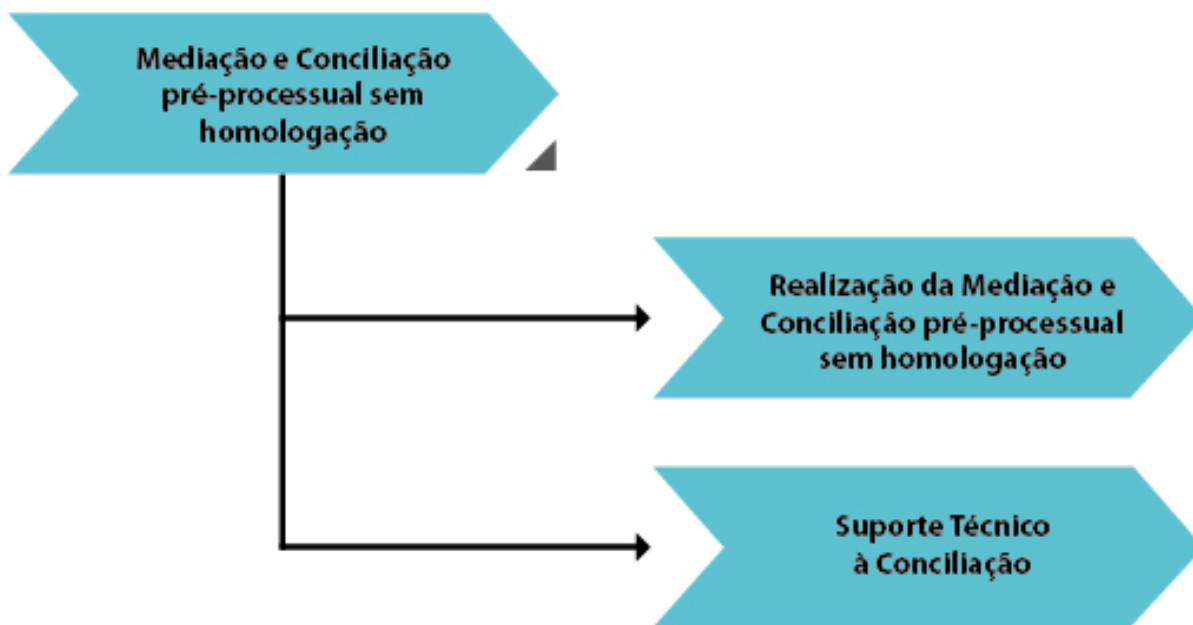
O macroprocesso “Instrução Processual” realiza as atividades jurisdicionais para a instrução do processo judicial, para deixá-lo em condições de julgamento pelo magistrado. Os outros dois macroprocessos representam a resolução da demanda por meio de consenso, diferenciando-se quanto à modalidade: se processual ou pré-processual.

Na modalidade processual, a sessão configura uma fase processual. Na modalidade pré-processual não há o protocolo e cadastro da petição inicial. As partes interessadas comparecerem no setor responsável por esse atendimento, no qual é feita a triagem e designada a sessão de mediação ou conciliação.

Tanto o macroprocesso “Instrução Processual” como o “Mediação ou Conciliação” seguem o caminho relativo ao “Julgamento e Publicação”, que é a entrega jurisdicional: o magistrado profere a sentença que reconhece o direito de uma das partes. O macroprocesso de “Cumprimento de Decisão”, encerra a sequência lógica da cadeia finalística, sendo o responsável por fazer cumprir a sentença proferida. O macroprocesso de “Serviços de Sustentação aos Processos Primários”, compostos pelas atividades administrativas de apoio à resolução do conflito, finaliza a categoria de atividades finalísticas.

Na concepção atual da cadeia de valor do TJSC, o macroprocesso “Mediação ou Conciliação Pré-processual sem Homologação” foi desdobrado em dois processos, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Desdobramento do macroprocesso



Fonte: TJSC

No primeiro processo realiza-se a sessão de mediação ou conciliação para alcance da solução do conflito. Enquanto o segundo, “Suporte Técnico à Conciliação”, refere-se às atividades de apoio às sessões e da capacitação dos mediadores.

Nessa análise, percebe-se a ausência de um macroprocesso voltado para a realização da gestão do mediador, como sustentação para a cadeia finalística do TJSC.

Numa proposta de melhoria da modelagem da cadeia de valor, sugere-se, portanto, a inserção de macroprocesso de gestão do mediador para apoiar tanto o macroprocesso de “Mediação ou Conciliação” como o de “Mediação e Conciliação Pré-processual sem Homologação”, uma vez que nas duas modalidades a sessão de mediação segue a mesma prescrição recomendada pela política pública de tratamento adequado de conflito. Além disso, o mesmo mediador pode atuar nas duas modalidades. Assim, a gestão do mediador ganha espaço na cadeia de valor e maior amplitude de objetivos, deixando de ser vista como suporte técnico e como capacitação somente para a mediação pré-processual na modelagem atual.

Na análise da cadeia de valor do TJSC destaca-se, ainda, o macroprocesso Gestão do Capital Humano, o qual destina-se ao desenvolvimento de pessoal e aborda a formação dos colaboradores, mas não se refere ao mediador. Considerando que a pesquisa mostrou que o mediador pode ser servidor concursado, o referido macroprocesso não apresenta estratégia que considere o envolvimento dos servidores na mediação e na conciliação. Sugere-se uma revisão do macroprocesso para incluir o caso do funcionário que for mediador.

Modela-se a seguir o macroprocesso “Gestão do Mediador” com a descrição dos processos e suas atividades.

4.3 DESDOBRAMENTO DO MACROPROCESSOS GESTÃO DO MEDIADOR

A pesquisa de campo permitiu identificar os processos de trabalho que compõem a gestão do mediador: a Seleção, a Formação, a Atuação e a Avaliação.

4.3.1 Processo de “Seleção”

O processo de “Seleção” inicia a sequência de trabalho composta pelas atividades de triagem dos candidatos até o encaminhamento dos selecionados para a etapa de formação. Pode-se detalhar o processo de Seleção como:

- a) Surgimento da demanda - A demanda nasce de duas formas: (a) o juiz responsável pelo setor de mediação (pré-processual ou processual), em face da necessidade, solicita à COJEPMEC a realização de curso de formação; e (b) o COJEPMEC, na função de suporte aos serviços de mediação, percebe na comarca a carência de mediadores para atuar e propõe a formação dos profissionais.
- b) Concentração das demandas - a COJEPMEC consolida as demandas das comarcas oriundas dos pedidos feitos pelos juízes.

- c) Requisição da execução do curso de formação - a COJEPMEC solicita à Academia Judicial a execução do curso de formação, indicando os locais nos quais despontam as demandas e ajustam um calendário.
- d) Abertura de inscrição - com o calendário, a COJEPMEC dispara mensagem para os juízes diretores de foro, para que indiquem candidatos os quais participarão do curso de formação.
- e) Formação da turma - com as indicações enviadas pelos juízes, a COJEPMEC conclui a formação das turmas.
- f) Preenchimento de vagas remanescentes - caso as indicações não sejam suficientes para ocupar as vagas oferecidas, a COJEPMEC autoriza a Academia Judicial abrir a oferta do curso para o público em geral. As inscrições efetuadas por esse canal serão analisadas pela COJEPMEC, que dará a confirmação de inscrição.
- g) Envio da lista das turmas formadas - Concluída a fase de inscrição, a COJEPMEC envia para a Academia Judicial a lista com o nome dos participantes do curso de formação.

Da análise das atividades descritas, percebe-se que no processo de “Seleção” há o envolvimento de cinco atores: os magistrados responsáveis pela mediação nas comarcas, a COJEPMEC, a Academia Judicial, os magistrados diretores de foro e os interessados em fazer o curso.

Para maior efetividade do processo de Seleção, percebe-se como oportunidade de melhoria que na atividade de “abertura da inscrição”, as mensagens comunicando a abertura do curso sejam encaminhadas também para os setores responsáveis pelos serviços relacionados à mediação, para que estes, em conjunto com o juiz diretor do foro, possam selecionar as pessoas que tenham afinidade com a função. Essa ação evitaria que a comarca perdesse a oportunidade de inscrever participantes.

4.3.2 Processo: “Formação”

O processo “Formação” tem como escopo a realização da capacitação teórica e prática dos inscritos no curso de mediação. Na pesquisa foram identificadas as seguintes atividades pertinentes:

- a) Definição do calendário - em conjunto com a Academia Judicial, a COJEPMEC define as datas e as regiões para a realização dos cursos de formação.
- b) Definição dos instrutores - a COJEPMEC indica os instrutores do curso, os quais devem estar devidamente autorizados pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM e pelo CNJ.
- c) Designação do secretário de eventos - a Academia Judicial designa a pessoa responsável pelo controle de frequência dos alunos inscritos e pelo apoio e suporte necessário para a realização do curso.
- d) Definição do plano de ensino - a Academia Judicial em conjunto com os instrutores define o plano de ensino, observando o conteúdo obrigatório disposto na Resolução n. 125/2010 do CNJ.

- e) Realização da parte teórica - a parte teórica é realizada nos locais designados, durante 5 dias consecutivos. As aulas são ministradas pelos instrutores escolhidos e com o suporte do secretário de eventos.
- f) Realização do estágio supervisionado - concluída a parte teórica, os alunos iniciam o estágio, atuando diretamente em casos reais. A composição da 60 horas-aulas deve ser a soma do tempo despendido em cada sessão realizada. Os instrutores supervisionarão os alunos tanto de forma presencial, especialmente no início e finalização do estágio, como de forma remota, devendo nesse caso ser enviado os relatórios das sessões realizadas. Nessa atividade, ocorre a participação dos juízes que indicaram os participantes para que selecionem processos judiciais com os quais os alunos realizarão o estágio supervisionado.
- g) Certificação - concluída as duas fases, o aluno recebe a certificação emitida pela Academia Judicial e está apto a realizar as mediações.

Em relação a esse processo, percebe-se a atuação de oito atores: a Academia Judicial, a COJEPMEC, o CNJ, a ENFAM, os instrutores, o secretário de eventos, os juízes responsáveis pelo serviço de mediação e os alunos inscritos.

Destaca-se, nesse processo, a participação dos juízes responsáveis pelo serviço de mediação nas comarcas os quais indicaram os participantes do curso de mediação. Isso se deve ao fato de que a Resolução n. 125/2010 do CNJ determina que o estágio seja realizado em processos judiciais em tramitação. Os juízes deverão para tanto pautar as sessões de mediação nos processos selecionados.

No entanto, nas entrevistas feitas, tanto a Academia Judicial como a COJEPMEC relataram dificuldade em conseguir a adesão dos juízes na seleção de processos judiciais e na designação das sessões de mediação. Apesar das disposições do CPC analisadas na fundamentação, as quais preveem a mediação como uma fase processual e anterior aos demais atos, ainda há resistência na adoção deste procedimento. Diante desta dificuldade, os dois setores, em conjunto com a CGJSC - Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina, estão elaborando normativa no sentido de incentivar a participação dos juízes no processo de formação, selecionando e pautando os processos judiciais.

Outro destaque das entrevistas, é o reconhecimento de que, em relação à gestão dos mediadores, especialmente nos processos de seleção e formação, se está passando por uma fase de transição de competências entre o COJEPMEC e a Academia Judicial. Nessa fase, os setores estão procurando definir e delimitar suas competências, a fim de promover maior efetividade na capacitação dos mediadores, bem como adequação às normativas estabelecidas pelas ENFAM e CNJ. Em relação ao processo de formação, salienta-se que o TJSC vem, desde o ano de 2009, envidando esforços para entregar profissionais habilitados tanto para a conciliação como para a mediação, conforme apresenta-se a seguir:

Quadro 2 - Cursos Seminários e Correlatos – Mediação e Conciliação

Descrição	Total
Período de realização	2009 a 2017
Número de evento, cursos, seminários e correlatos	82
Número de Participantes	2414
Quantitativo de horas capacitadas	2356

Fonte: Academia Judicial

Apesar deste esforço, percebe-se que ainda há carência de profissionais. Como visto no item 4.1, cerca de 44% das pessoas que participaram da pesquisa informaram que no momento não estão trabalhando com mediação. Numa avaliação prévia, verifica-se que tal situação decorre da falta de critérios de seleção dos participantes mais detalhados e em conformidade com a legislação pertinente bem como em sintonia com a realidade das comarcas. A entrevistada “B” alegou que não havia “planejamento específico”, e os cursos foram disponibilizados para atender a legislação de mediação e conciliação que foram surgindo, especialmente após a edição da Resolução n. 125/2010 do CNJ.

Em relação ao processo de Formação descrito, verifica-se que há ajustes a serem feitos, como a definição das competências dos setores responsáveis e a promoção da mediação nas comarcas, obtendo-se a adesão dos juízes.

4.3.3 Processo: “Alocação”

O processo de “Alocação” consiste na promoção efetiva da atuação do mediador devidamente capacitado nos serviços de mediação, atendendo a demanda inicial e aprimorando os citados serviços. Esse processo se concretiza por meio de duas atividades principais: o cadastramento e a nomeação do mediador, os quais serão detalhados a seguir:

- a) Cadastramento - Os mediadores formados, seja servidor, voluntário ou remunerado, encaminharão pedido de cadastro ao CNJ, acompanhado da documentação exigida. O CNJ encaminhará a lista de mediadores inscritos e aprovados ao TJSC, o qual, por sua vez, procederá ao cadastro dos mediadores no estado de Santa Catarina. O TJSC encaminhará a lista de mediadores cadastrados aos juízes das comarcas para que estes componham a lista de mediadores disponíveis para atuação na comarca. Os mediadores remunerados serão obrigatoriamente retirados desta lista.
- b) Nomeação - Destinada aos mediadores servidores ou aos que atuam de forma voluntária. O juiz responsável pelo serviço de mediação emitirá portaria para nomeação de mediadores voluntários e de servidores formados em mediação.

Nesse tópico, percebe-se a atuação de quatro atores principais: o mediador, o juiz responsável pelo serviço, a COJEPMEC e o CNJ.

4.3.4 Quarto Processo: “Avaliação”

O processo de avaliação se destina a avaliar a prestação do serviço e promover o seu aprimoramento. Na pesquisa realizada, percebeu-se que esse processo não está claramente definido.

Dentre os gestores principais, a Academia Judicial, conforme informado pela Entrevistada “A”, possui apenas um formulário de avaliação dos participantes do curso de mediação. Não existindo nenhum instrumento avaliativo posterior.

Em relação à COJEPMEC, a Entrevistada “C” informou que no momento não se dispunha de formas de avaliação. Há, apenas, ainda de forma manual, o registro das estatísticas relacionadas às mediações, que são exigidas pelo CNJ, como número de sessões realizadas, número de pessoas atendidas e número de acordos.

Portanto, nesse quesito, há a necessidade de desenvolvimento de instrumentos hábeis para avaliação do mediador. Na pesquisa feita com esse profissional, descrita no item 4.1, os participantes elencaram diversos fatores que precisam de atenção para o aprimoramento de sua atividade. Especialmente com a continuidade de sua formação.

Destaca-se, ainda, que a própria Resolução n. 125/2010 do CNJ, como visto na fundamentação teórica, criou um código de ética para os mediadores. São princípios que orientam a conduta do mediador e são respaldados pelo CPC e pela Lei n. 13.140/2015.

Nesse processo de avaliação, pode-se prever a atuação de seis atores principais: o mediador, as partes que são mediadas, os procuradores das partes, os juízes responsáveis pelo serviço, a COJEPMEC e o CNJ. Este último como fornecedor das diretrizes principais que devem ser levadas em conta no processo avaliativo.

4.4 PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAR A GESTÃO DOS MEDIADORES

A pesquisa permitiu a identificação mais clara dos escopos dos macroprocessos de “Mediação e Conciliação” e “Mediação e Conciliação Pré-processual sem Homologação”. A identificação dessas atividades pode contribuir para a atualização da cadeia de valor atual no que diz respeito ao detalhamento dos referidos macroprocessos. São elas:

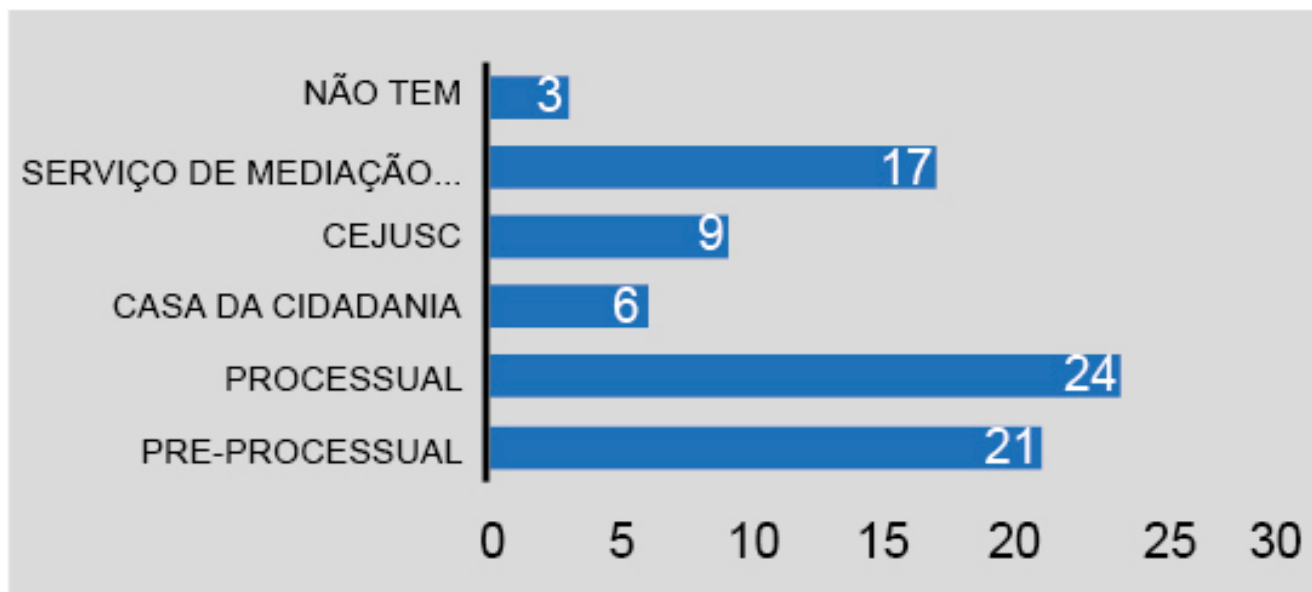
- a) Oferta dos serviços de mediação - As comarcas promoverão serviços de oferta de mediação, seja na modalidade pré-processual como processual;
- b) Designação da sessão de mediação - Na modalidade processual, a designação será feita pelo juiz em despacho proferido no respectivo processo. Na modalidade pré-processual, o ato será designado no atendimento da parte interessada.
- c) Escolha do mediador - As partes demandantes serão intimadas para escolher o(s) mediador(es) que atuará(ão) em seu caso. Não exercendo o poder de escolha, o juiz poderá indicar o(s) mediador(es).

- d) Remuneração do mediador - As partes, quando não beneficiárias da justiça gratuita, serão responsáveis pela remuneração, observando-se a tabela de valores da Resolução TJ n. 18/2018.
- e) Realização da mediação - As sessões serão realizadas nos locais e datas agendadas, sendo as partes intimadas para comparecer, acompanhadas de seus advogados.
- f) Finalização da mediação - Se o ato finalizar sem consenso, o processo judicial ou o relatório de atendimento tem seu prosseguimento conforme determinado no CPC. Finalizado com acordo, este é encaminhado ao juiz titular para homologação.

Nesse tópico, percebe-se a atuação de cinco atores principais: o mediador, as partes interessadas, os procuradores das partes, o juiz responsável pelo serviço e a equipe de mediação.

A consolidação da mediação no âmbito jurídico dependerá da adesão dos juízes nas unidades jurisdicionais. Esta adesão, como visto, foi apresentada como uma das dificuldades no processo de formação do mediador. A pesquisa realizada com as comarcas para fazer um levantamento inicial do cenário da mediação no estado de Santa Catarina, obteve respostas de 37 unidades. Nesse universo, verificou-se uma considerável adesão ao procedimento, como pode ser visto no gráfico da Figura 7:

Figura 7 - Programas de Mediação existentes nas Comarcas



Fonte: elaborado pelas autoras

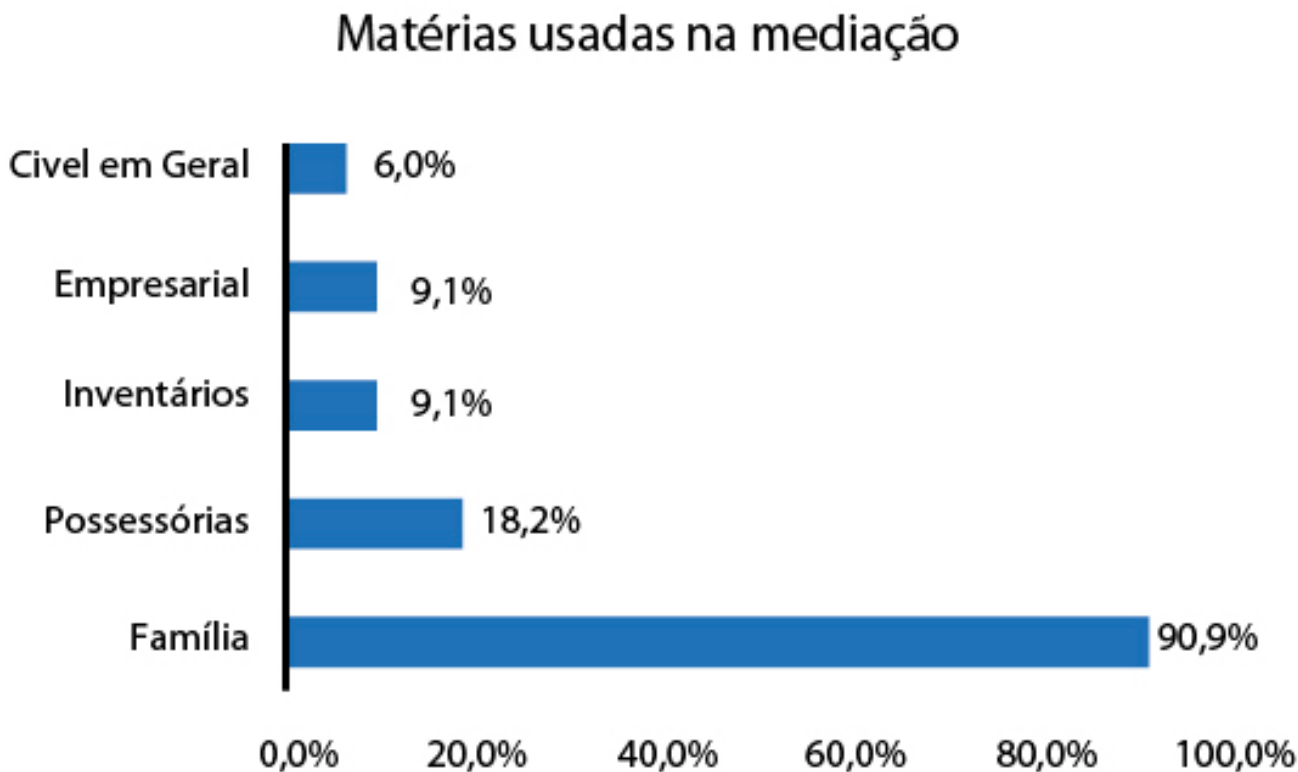
Em relação a quantidade de sessões de mediação realizadas por mês, 70% das comarcas pesquisadas informaram que realizam 10 sessões ou mais ao mês. A maioria das comarcas realiza mais de 20 sessões ao mês, correspondendo a 36%. A pesquisa também questionou se o número de sessões atende à demanda da Comarca e 64% responderam que sim; outros 36% informaram não ser o suficiente.

Quando questionados a respeito do número de mediadores formados que estão vinculados à Comarca, os pesquisados apontaram 182 profissionais capacitados. No

entanto, ao responder qual o quantitativo de atuantes no momento, a pesquisa totalizou apenas 93 pessoas. O que significa inferir que mais de 50% dos profissionais que foram treinados não estão atuando com mediação.

A pesquisa procurou identificar a área do Direito na qual há maior inserção da mediação, e como visto no gráfico da Figura 8 abaixo, há uma forte adesão ao Direito de Família:

Figura 8 - Área em que as mediações são feitas



Fonte: elaborado pelas autoras

Ao finalizar a pesquisa procurou-se identificar quais as dificuldades encontradas na realização da mediação. Cerca de 36% das comarcas pesquisadas apontaram como maior dificuldade a ausência de mediadores disponíveis. Já 30% das respostas indicaram dificuldades com o espaço físico disponível e 12% reclamaram da falta de apoio institucional.

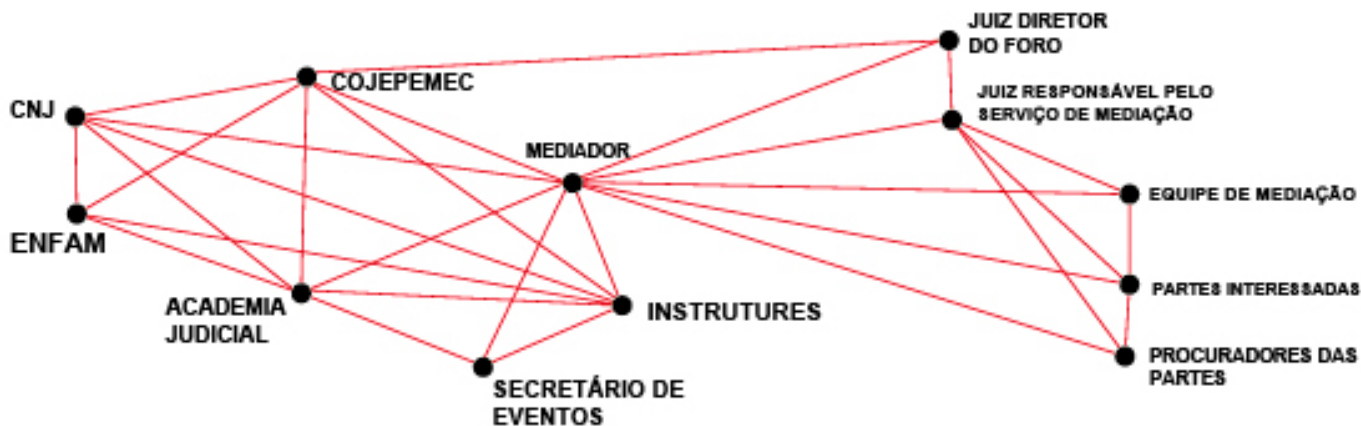
Portanto, para a consolidação da mediação no âmbito judicial será necessário fortalecer os processos apresentados.

4.4.1 A Compreensão do Processo de Gestão do Mediador a Partir do Conceito de Rede

A análise dos macroprocessos relativos à mediação demonstrou uma imbricada e complexa relação entre diversos atores envolvidos. Dentre esses atores, os mediadores aparecem com diversificada configuração de vínculos com o TJSC, interesses, motivações e disponibilidades. Essa configuração inclui, ainda, os mediadores formados que não atuam ou nunca atuaram.

Dessa análise, verifica-se a ocorrência de 22 atividades principais, com a atuação de 12 atores: a COJEPMEC, a Academia Judicial, o CNJ, a ENFAM, o juiz diretor de foro, o juiz responsável pelo serviço de mediação, o secretário de eventos, os instrutores, as partes interessadas/conflitantes, os procuradores das partes, a equipe de mediação, e os mediadores. Esses, por sua vez, na qualidade de (a) interessados em fazer o curso de formação; (b) alunos; e (c) mediadores. Diante da complexidade das relações estabelecidas argumenta-se que o TJSC gerencia uma rede de mediação e de conciliação, como é possível visualizar abaixo:

Figura 9 - Configuração da Rede



Fonte: elaborado pelas autoras

Percebe-se que o mediador é ponto principal desta rede, relacionando-se diretamente com todos os outros pontos, menos com a ENFAM. A ligação com a citada escola é indireta, uma vez que o propósito da ENFAM consiste em entregas relativas aos instrutores do curso de mediação.

Ressalta-se, ainda, que ocorre relações com outros mediadores, os quais poderão atuar em conjunto ou em outros casos. Se for em conjunto, ocorre uma duplicação em espelho da rede apresentada.

Outro destaque é a participação dos usuários dos serviços: as partes e seus procuradores. Esse elo demonstra que a gestão deverá dedicar a atenção a esses atores, principalmente em relação ao processo de “Avaliação”.

Portanto, o cenário descrito permite denominar esse macroprocesso como “Gestão em Rede dos Mediadores”. Levando em conta a autonomia de todos os atores envolvidos, os vínculos inter e intra institucionais e os elos desenvolvidos com base na cooperação.

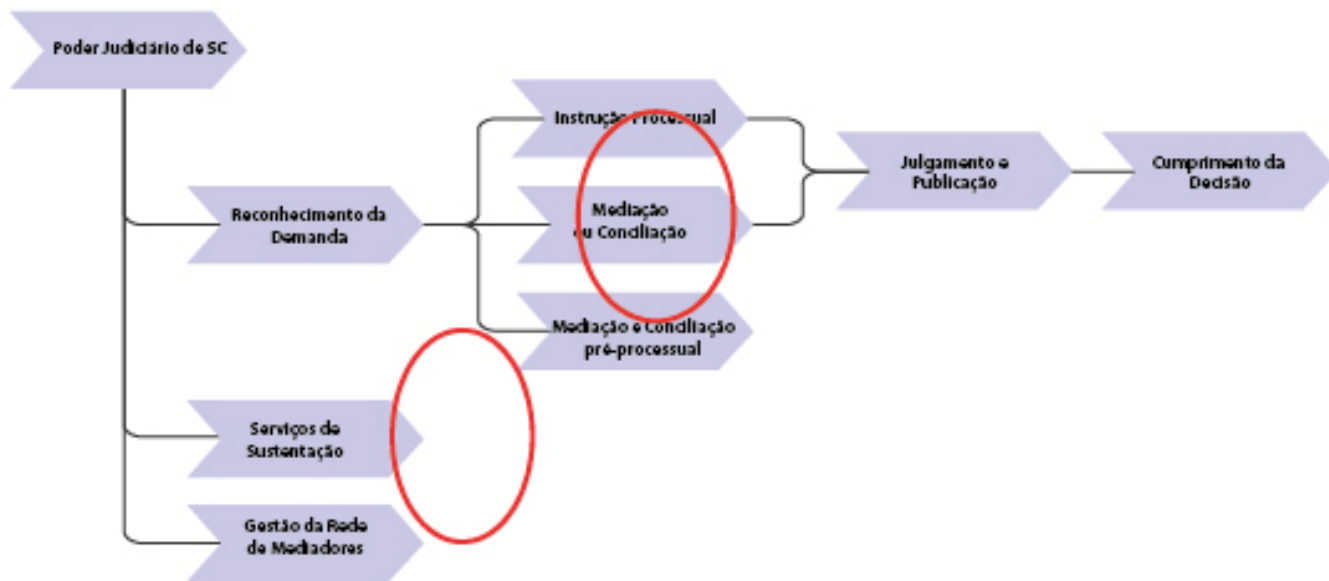
Além disso, a utilização da visão de rede sugere a criação de mais um processo no contexto da mediação e conciliação: “Interação entre atores”. Esse processo tem por escopo estimular o relacionamento entre atores para melhorar competências e capacidades produtivas.

Feitas essas considerações, no próximo tópico é apresentada a proposta para a cadeia de valor do TJSC, com a inclusão do macroprocesso citado acima.

4.4.2 Proposta de Melhoria da Modelagem da Cadeia de Valor no Âmbito da Mediação e Conciliação

A partir das análises efetuadas, propõe-se o novo formato para a modelagem da cadeia de valor no que diz respeito à Mediação e Conciliação, incluindo-se entre os processos finalísticos o macroprocesso da “Gestão da Rede de Mediadores”, como é possível verificar na Figura 10:

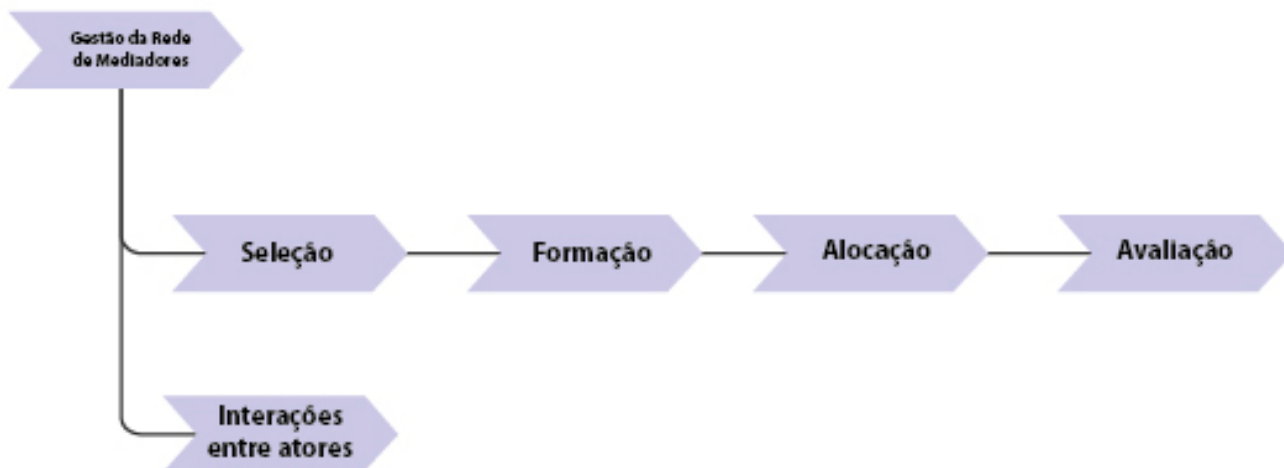
Figura 10 - Cadeia de Valor - Processos Finalísticos



Fonte: autoras

O macroprocesso proposto desdobra-se em “Seleção”, “Formação”, “Alocação” e “Avaliação” e de “Interação entre atores”, visualizado na figura 11:

Figura 11 - Macroprocesso Gestão da Rede de Mediadores



Fonte: autoras

A melhoria da modelagem da cadeia de valor apresentada abre espaço para o fortalecimento e consolidação da mediação e conciliação no TJSC. O que, por sua vez, requer o enfrentamento das dificuldades apresentadas nas comarcas na efetivação da mediação. As propostas da “Gestão da Rede de Mediadores” e a criação do processo de “Interação entre atores” possibilitam vários caminhos para o alcance desse objetivo.

Considerando a missão do TJSC, de realizar a justiça por meio da humanização e da efetividade da prestação adequada da solução de conflitos, tanto a mediação como a conciliação apresentam-se como vias possíveis da entrega jurisdicional, o que atribui relevância para a função do mediador.

5 CONCLUSÃO

O artigo teve como razão primária identificar o status atual da gestão dos mediadores formados pelo TJSC, dentro das premissas legais atualmente vigentes.

Ao longo dos estudos e, com base nas pesquisas e entrevistas realizadas, percebe-se no histórico da mediação um esforço envidado desde 2009 na capacitação dos profissionais para a efetiva implementação e expansão no judiciário catarinense. Entretanto, pelo resultado das pesquisas ainda há obstáculos a serem superados. Dentre estes, destaca-se a comunicação efetiva entre os vários atores envolvidos nos macroprocessos e processos de mediação.

Em relação ao perfil dos mediadores, a pesquisa de campo demonstrou, que até recentemente a política de formação de mediadores do TJSC estava direcionada em atender a demanda crescente em razão das mudanças legislativas na área da mediação, sem uma estratégia definida. A falta de critérios específicos para a seleção dos profissionais resultou num grande volume de pessoas capacitadas, porém sem que sequer tenham atuado, ou se atuaram, hoje não fazem mais parte da rede de efetivos. Verificou-se, ainda, o predomínio de mediadores formados que compõem o quadro do Poder Judiciário, sejam servidores ou estagiários, o que leva a questionar quais as ações que o TJSC poderia desenvolver para gerenciar esse capital humano.

Outro ponto apontado na pesquisa, como inibidor da atuação do mediador, é ausência de contraprestação pecuniária. O trabalho voluntário nesse contexto acaba dificultando a disponibilidade do mediador. Durante a produção do presente documento o Tribunal de Justiça publicou a Resolução 18/2018 que normatiza o cadastramento de mediadores e conciliadores, bem como o credenciamento das câmaras privadas. Nela contém a previsão de remuneração e seus critérios. Essa norma pretende regulamentar as exigências legais, e ainda atender, ao que se supõe, a motivação para ampliação da atuação. Salienta-se que a remuneração não abrange servidores e colaboradores com vínculo efetivo junto ao TJSC.

Outra Resolução também entrou em vigor - a n. 16/2018 - que, dentre outros regramentos, regula a participação da COJPEMEC no planejamento e execução das capacitações dos mediadores e conciliadores. A identificação das competências da Academia Judicial e COJPEMEC pretende solucionar dois gargalos que a pesquisa confirmou: a necessidade de alocar capacitação conforme demanda requerida pelas Comarcas e sob a supervisão direta da Coordenadoria e a efetiva triagem de candidatos ao curso

de formação, atendendo diretamente as unidades que verdadeiramente atuam com mediação.

Porém, considerando a complexidade das relações estabelecidas, no qual se identificam 12 atores no processo, o grande desafio lançado é como fortalecer e expandir a mediação através da oferta do serviço por profissionais preparados e capazes de atingir os propósitos legalmente previstos.

Com todas as considerações até aqui, a contribuição que as autoras sugerem é a atualização da cadeia de valor do TJSC a fim de incluir o macroprocesso de “Gestão em rede dos mediadores” e os processos vinculados de seleção, formação, alocação e avaliação. Da análise empreendida percebeu-se a existência de um quinto processo: “Interação de atores”. Tal processo, vinculado ao macroprocesso de “Gestão em rede dos mediadores”, pode contribuir na superação positiva da fase de transição pela qual passa os setores responsáveis pela gestão do mediador bem como impulsionar a adesão consolidada à mediação no âmbito do TJSC.

Desta forma, a proposta de gestão em rede mostra-se mais hábil do que o modelo de organização burocrática e hierarquizada. Uma vez que a rede constitui vínculos horizontais entres os atores envolvidos, compostos de relações de interdependência, mais cooperativas do que competitivas e mais dinâmicas do que normativas.

Destaca-se, por fim, que a aplicação da ideia de rede, percebida no caso estudado como uma comunidade humana em prol da promoção do acesso à justiça e da possibilidade de resolução de conflitos por várias portas e competências diversas, contribui para a efetivação da missão do TJSC.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Brasil: Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- ALLEE, V. **A value network approach for modeling and measuring intangibles**. White paper (PDF). In: The Transparent Enterprise, The Value of Intangibles Conference, Spain, Madrid, 25-26, Nov. 2002.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed.(rev. atual.). Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. AZEVEDO, André Gomma (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016162839.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_240_09092016_15092016135414.pdf>. Acesso em: 16 Jul. 2018.

BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015a**. Altera a Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 8 maio 2018.

BRASIL. **Lei n. 13.140 de 26 de Junho de 2015b**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 15 mar. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “Da Administração Pública Burocrática à Gerencial”, Revista do Serviço Público, ENAP, volume 120, n. 1, jan/abr-1996.

DANIELSKI, Silvia Regina. **Mediação judicial**: um diálogo entre direito e afeto. Florianópolis: EMais Editora, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas 2014.

DEMING, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

JESTON, J.; NELIS, J. **Management by Process**: a roadmap to sustainable Business Process Management. Elsevier, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIGUELETTO, Danielle Costa Reis. **Organizações em rede**. 2001. 96. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2001. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3566/DanielleMiguelletto.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

PAIM, Rafael. CARDOSO, Vinícius. CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**. Versão eletrônica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. **Vantagens competitivas**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

RITTO, A. C. **Organizações Caórdicas**: modelagem de organizações inovadoras. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna, 2005.

SANTA CATARINA. Academia Judicial. **Cadeia de valor**. Disponível em: <<http://www2.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/fluxos-de-trabalho/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 20 Maio 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico TJSC**: vigência 2015-2020. Florianópolis: 2014. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SANTA CATARINA. Academia Judicial. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2018-2023**. Elaborado em Maio/2017. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/1685855/Plano+Desenvolvimento+Institucional+2018-2023/d853914c-5e62-47bb-a0c2-878fe508f855>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Relação de mediadores judiciais de Santa Catarina**. Florianópolis: abr. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/936811/1456300/Rela%C3%A7%C3%A3o+de+Mediadores+Judiciais+de+Santa+Catarina+-+Dez2017/e0a0f210-857c-46ce-8257-432c25ba-ec79>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 11 de 20 de setembro de 2001**. Disponível em: <

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução AJ n. 03 de 18 de outubro de 2013**. Disponível em: <

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 16 de 18 de julho de 2018a**. Disponível em: <

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 18 de 18 de julho de 2018b**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172351&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SCHEER, W; ABOLHSSAN, F; JOST, W.; KIRCHMER, M. **Business Process Excellence: ARIS in practice**. Berlin, Springer, 2002.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SILVA, Patricia. **Taylor, Fayol e Ford**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/taylor-fayol-e-ford/36825/>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXO I

Pesquisa Mediadores

1 - QUALIFICAÇÃO

1.1 Formação acadêmica: () nível médio (x) superior () pós

1.2 Curso: Direito () Serviço social () Psicologia () Outros:

1.3 Data de nascimento:

1.4 Profissão:

1.5 Qual o vínculo com o TJSC:

() voluntario () servidor () estagiário () outros: _____

1.6 Atribuição profissional atual (descrever suas atribuições atuais):

2 - EXPERIÊNCIA NA MEDIAÇÃO

2.1 Atua com mediação no momento? () Sim () Não

2.2 Se não atua: por quanto tempo atuou

() até um ano () mais de 02 anos.

2.3 Se atuou: Tempo que atua:

menos de 06 meses ; Mais de 06 meses até 02 anos mais de 02 anos

2.4 Quantas sessões realiza/ou por mês

até Quatro; de 05 a 10; Mais de 11

2.5 Quanto tempo mensal dedica à mediação

até duas horas semanais de duas a 06 horas semanais; de 06 a 12 horas semanais; mais de 12 horas semanais; atua exclusivamente com mediação.

2.6 Qual a área que atua (pode selecionar mais de um item):

família; empresarial; sucessão; penal; cível em geral

2.7 Se não é atuante, porque não atua (pode selecionar mais de um item):

perda do vínculo com o Judiciário não tem tempo trabalho é voluntario é realizado no contraturno falta de interesse pessoal

Outros. Especificar:

2.8 Quais incentivos para atuar mais (pode selecionar mais de um item):

tempo disponível realizar no horário de expediente ser dispensado de suas atribuições

Outros. Especificar:

3 - FORMAÇÃO EM MEDIAÇÃO

3.1 Se fez outro curso além do curso de formação oferecido pelo AJ.

Não Sim. Qual?

3.2 Como foi selecionado para fazer o curso: indicação do juiz indicação do responsável pelo setor de mediação da comarca por iniciativa própria

3.3 Que outros cursos, na área da mediação, gostaria de fazer (pode selecionar mais de um item):

pós graduação; cursos de extensão

outros: apesar de ter conhecimento do SAJ sempre é uma dificuldade as questões que envolvem a elaboração dos termos do acordo.

3.4 Principais carências ou potenciais de atuação:

necessita de aprimoramento profissional enquanto mediador; necessita de preparação pessoal; tem experiência consolidada em mediação; utiliza as ferramentas em mediação disponíveis.

ANEXO II

Pesquisa - Gestores de Mediação nas Comarcas

- 1 Tem mediação na comarca (pode assinalar mais de um item)
 - () Pré-processual
 - () Processual
 - () Casa da Cidadania
 - () Cejusc
 - () Serviço de Mediação Familiar
 - () Não tem.
- 2 Quantas sessões são realizadas ao mês
 - () até 10 sessões.
 - () de 10 a 20 sessões.
 - () mais de 20 sessões
- 3 O número de sessões realizadas atende à demanda?
 - () sim
 - () não
- 4 Qual a duração média das sessões?
 - () até uma hora
 - () de uma a duas horas
 - () mais de duas horas
- 5 Quantos mediadores foram formados pela comarca?
- 6 Quantos mediadores atuam?
- 7 Em qual matéria são feitas as mediações (pode selecionar mais de um item)
 - () Família
 - () Possessórias
 - () Inventários
 - () Empresarial
 - () Outras. Especificar:

8 Quais as dificuldades que enfrentam na realização da mediação. (pode selecionar mais de um item)

- () Mediadores disponíveis.
- () Espaço físico.
- () Apoio institucional.
- () Outros. Especificar: _____

ANEXO III

Entrevista Academia Judicial - Roteiro

1) Como é definido o programa de capacitação para conciliadores/mediadores? As exigências ou requisitos da formação são delineadas pela Coordenadoria? Quais são os requisitos para inscrição nesta formação especificamente?

2) De que forma são eleitos os participantes dos cursos? Quais os requisitos por ordem prioritária? (Ex.: servidores efetivos, voluntários, estagiários, residentes, comissionados, comunidade, etc.)

3) Quantos cursos de capacitação para mediadores e conciliadores já foram oferecidos?

4) Existe atualização dos cursos de capacitação - formação, no que diz respeito à formação continuada?

5) Qual o número de pessoas capacitadas?

6) Qual a média de horas capacitação por curso de mediação/conciliação?

7) Há atividade complementar (estágio)? Se existe, é acompanhado pela Academia Judicial?

8) As pessoas já capacitadas podem voltar a frequentar o curso? E se elas se inscreverem são eliminadas?

9) O custeio é o mesmo para todos os participantes? Sim; não; qual a diferença?

10) Já existe uma forma de avaliação quanto à aplicabilidade da formação no dia a dia dos mediadores e conciliadores capacitados?

O Plano de desenvolvimento institucional tem como meta “consolidar o programa de avaliação institucional”. A ação prevista é “Avaliar permanentemente os resultados das ações de formação, por meio de programa de acompanhamento de egressos”. O que existe de concreto ou em fase de implementação a despeito dessa ação?

ANEXO IV

Entrevista COJEPEMEC

Deverão ser ouvidos entrevistados:

Desemb. Janice Goulart.

Chefe da secretaria da Coordenadoria e demais servidores responsáveis pelos órgãos e núcleos vinculados

11) Como é definido o programa de capacitação para conciliadores/mediadores? As exigências ou requisitos da formação são delineadas pela Coordenadoria? Quais são os requisitos para inscrição nesta formação especificamente?

12) A CE participa da seleção dos participantes dos cursos? Quais os requisitos de seleção? (Ex.: servidores efetivos, voluntários, estagiários, residentes, comissionados, comunidade, etc.)

13) Quantos cursos de capacitação para mediadores e conciliadores já foram oferecidos?

14) Existe atualização dos cursos de capacitação - formação, no que diz respeito à formação continuada?

15) Qual o número de pessoas capacitadas?

16) Qual a média de horas capacitação por curso de mediação/conciliação?

17) Há atividade complementar (estágio)? Se existe, é acompanhado pela Coordenadoria Estadual?

18) As pessoas já capacitadas podem voltar a frequentar o curso? E se elas se inscreverem são eliminadas?

19) Já existe uma forma de avaliação quanto à aplicabilidade da formação no dia a dia dos mediadores e conciliadores capacitados?

20) De que forma a CE acompanha a atuação dos conciliadores e mediadores capacitados? Após a formação, há um incremento de audiências, atendimentos?

21) Qual a forma de acompanhamento dos mediadores capacitados/formados?

ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO POR PROCESSOS DO ACERVO DE EXECUÇÕES FISCAIS DA VARA DA FAZENDA PÚBLICA, ACIDENTES DO TRABALHO E REGISTROS PÚBLICOS DA COMARCA DE JARAGUÁ DO SUL PARA O AUMENTO DA EFICIÊNCIA DA UNIDADE

ANALYSIS OF THE CONTRIBUTIONS OF THE MANAGEMENT BY PROCESSES OF THE ACQUIS OF FISCAL EXECUTIONS OF THE PUBLIC FARM, LABOR ACCIDENTS AND PUBLIC RECORDS OF THE JARAGUÁ DO SUL REGION FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE UNIT

Lana Isabel Knob

Chefe de Cartório da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul do Poder Judiciário de Santa Catarina. Graduada em Ciências Contábeis pela UnC - Universidade do Contestado de Concórdia/SC. Graduada em Direito pela UnC - Universidade do Contestado de Concórdia/SC. Pós-graduada em Processo Civil pelo Cesusc - Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina de Florianópolis/SC. Pós-graduanda em Gestão Estratégica pela Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina.

E-mail: lane@tjsc.jus.br

Resumo: o objetivo do presente artigo é analisar como a gestão por processos do acervo de execuções fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul pode contribuir para o aumento da eficiência da unidade. A metodologia utilizada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e aplicada e, quanto aos meios, bibliográfica, documental e estudo de caso. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se no mapeamento do processo de trabalho da execução fiscal em consonância com o planejamento estratégico da organização. Por fim, conclui-se que o processo de trabalho da execução fiscal é bastante complexo e burocrático e a gestão por processos pode contribuir para o aumento de eficiência da unidade. A proposta de trabalho apresentada para a unidade consiste em promover o mapeamento dos subprocessos de trabalho, com posterior análise, redesenho e melhoria do processo de trabalho da execução fiscal.

Palavras-chave: Gestão por processos. Cartório Judicial. Execução Fiscal.

Abstract: the objective of the present article is to analyze how the process management of the tax foreclosure collection of the Public Finance Court, Labor Accidents and Public Registries of the Jaraguá do Sul District can contribute to increase the efficiency of the unit. The methodology used to conduct the research is a research of an applied nature and a qualitative approach. As far as the ends are concerned, the research will be descriptive and applied and the means will be bibliographical, documentary and case study. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for it focus on the mapping of the tax execution work process in line with the organization's strategic planning. Finally, it can be concluded that the tax execution work process is quite complex and bureaucratic, and process management can contribute to the efficiency increase of the unit. The work proposal presented to the unit consists in promoting the mapping of the work subprocesses, with subsequent analysis, redesign and improvement of the work process of the fiscal execution.

Keywords: Process management. Judicial Office. Tax Execution.

1 INTRODUÇÃO

A execução fiscal possui um rito moroso e de difícil solução que é instituído por Lei. Algumas execuções fiscais chegam a levar vários anos para serem extintas e o universo de execuções fiscais que tramitam no Judiciário Brasileiro é assustador.

Uma pesquisa intitulada "O uso da justiça e o litígio no Brasil" encomendada pela Associação dos Magistrados Brasileiros e realizada em onze unidades da Federação, no período que compreende os anos de 2010 a 2013, mostra que:

A administração pública lidera a disputa judicial no Primeiro Grau como parte ativa no universo dos 100 maiores litigantes nas seguintes unidades federativas: Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Rondônia. O setor financeiro lidera a abertura de ações judiciais no Primeiro Grau em três estados: Paraíba, Rio de Janeiro e Sergipe. (2015, pág. 13).

Ambos os fatos, a morosidade do rito processual e o grande número de ações novas a cada mês levam ao inevitável aumento do acervo de execuções fiscais. A grande quantidade de processos de execuções fiscais consiste, atualmente, em um grave problema para o Judiciário brasileiro e retrata a falta de gestão desses acervos e a ineficiência da tramitação deste tipo de ação.

Em um artigo publicado no site Conjur, Canário (2014) afirma que "em um cenário hipotético [...] se todas as execuções fiscais fossem retiradas do Judiciário, a taxa de congestionamento global cairia de 70% para 61%. E o número de processos em tramitação cairia de 95 milhões para 64 milhões".

Essa afirmação deixa claro o motivo da Fazenda Pública ser considerada uma das maiores litigantes do Poder Judiciário, pois é a responsável pelo ajuizamento das exe-

cuções fiscais. O número de redução das ações de 95 milhões para 64 milhões, apenas retirando-se as execuções fiscais, é preocupante.

Assim, o alto número de processos de execuções fiscais, além de assoberbar os cartórios judiciais das varas fazendárias, também acaba por influenciar negativamente nos dados estatísticos, distorcendo a real produtividade dos servidores e magistrados do Poder Judiciário, conforme será visto no decorrer deste artigo.

Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva é um dos objetivos estratégicos institucionais do Poder Judiciário Catarinense e que pode ser atingido por meio de estudos como este.

A metodologia utilizada será de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Quanto aos fins a pesquisa será descritiva e aplicada e quanto aos meios será bibliográfica, documental e estudo de caso.

Com a pesquisa pretende-se concluir que a gestão por processos do acervo de execuções fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul, se utilizada adequadamente pela unidade, contribui para o aumento da sua eficiência.

A Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul não difere da realidade apontada acima, pois, de acordo com os relatórios estatísticos extraídos do Sistema de Automação do Judiciário - SAJ, conta atualmente com cerca de 15.800 processos de Execuções Fiscais de um total de 18 mil processos da unidade. O alto número de processos de execuções fiscais ativos aponta para uma possível ineficiência da tramitação deste tipo de processo.

O presente artigo objetiva justamente analisar como a gestão por processos do acervo de execuções fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul pode contribuir para o aumento da eficiência da unidade.

Para chegar-se a este objetivo principal, buscar-se-á mapear o processo de trabalho das execuções fiscais da Vara; depois, analisar o processo de trabalho mapeado nos termos propostos pelo tema; e por fim, propor a solução mais adequada para a unidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entender a teoria que embasa a gestão por processos de trabalho é fundamental para sua aplicação prática. A teoria da Gestão por processos inicia-se, de forma mais ampla, nas experiências relatadas com sucesso em empresas de iniciativa privada. E, de forma mais estrita, já existem teorias trazendo a gestão por processos para aplicação na realidade da Administração Pública e, também, no Poder Judiciário.

Assim, o presente artigo divide sua fundamentação teórica em três subtítulos: Gestão de Processos de Trabalho, Processos de Trabalho e Eficiência na Gestão Pública e Processos de Trabalho e Eficiência no Poder Judiciário.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

A estrutura hierárquica pesada e rígida que muitas empresas mantêm até hoje é herança da Revolução Industrial inglesa e do surto americano no começo do século. Essas empresas costumam ser voltadas para dentro, focando em suas próprias atividades e com uma visão limitada e assentada sobre pressupostos que não atendem mais às necessidades da sociedade atual.

Essa é conhecida como a visão tradicional ou vertical da empresa, onde organização deve funcionar sempre observando a sua hierarquia e onde os gerentes devem ter conhecimento pormenorizado do negócio da organização, ou seja, saber os detalhes de como o produto é fabricado, desenvolvido, vendido e distribuído. Quanto mais abaixo da estrutura vertical da organização, mais o serviço é estruturado, rotineiro e especializado.

Essa excessiva especialização, que umas organizações têm mais do que outras, logicamente torna o trabalho enfadonho, repetitivo, monótono, gerando, quase sempre, muita dispersão, desatenção e acomodação entre os empregados, sendo também responsável, nos casos de indústrias, por uma série infindável de acidentes de trabalho. A organização, dessa forma, tende a degenerar-se numa pesada burocracia, no sentido popular do termo - portanto, não sociológico - implicando em demora nas ações, excessiva divisão do trabalho, desentendimentos funcionais e coisas do gênero. (CURY, 2015, p. 317).

Na ótica dessas organizações tradicionais, cada funcionário deve cuidar do seu trabalho, e os problemas entre pares quase sempre acabam indo parar na gerência para serem resolvidos. As pessoas, em consequência disso, percebem-se como inimigas e não como aliadas.

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização. (GONÇALVES, 2000a, p. 11).

A empresa tradicional tem, assim, estrutura hierárquica rígida e pesada, com atividades padronizadas e com vários níveis de chefia que visam a garantir o cumprimento das normas.

Já a visão mais moderna, que é conhecida como a visão horizontal ou sistêmica de uma organização, o foco sempre será o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. O trabalho deve ser visto como realmente é feito pelos processos de trabalho e os relacionamentos internos devem ser visíveis.

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. (CURY, 2015, p. 320).

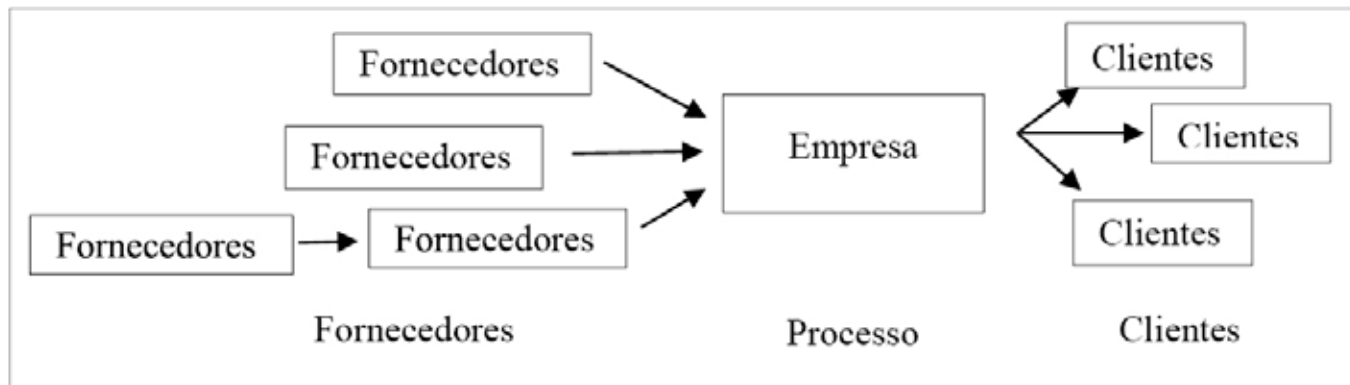
A ideia de estruturar uma empresa por processos é justamente o que vem a superar a forma estrutural das empresas convencionais e o que busca atender à demanda atual de agilidade e satisfação dos clientes no negócio da empresa.

Os organogramas das empresas tradicionais não servem para a análise dos processos de uma empresa, pois os processos de trabalho vão além dos limites estabelecidos pelo organograma.

O levantamento de processos de uma empresa pode ser bastante complexo e se dar em vários níveis formando, assim, uma árvore genealógica da empresa. Cada processo da árvore possui um início e um fim. No topo da árvore está o processo mais genérico, incluindo os fornecedores, a empresa e os clientes. Na parte intermediária situam-se os processos macros e, quanto mais inferior o processo na árvore, mais específico e detalhado.

O processo genérico situado no topo da árvore é a própria empresa que pode ser considerada um processo muito complexo, segundo Adair e Murray (1996, p. 35), e pode ser representado da seguinte forma:

Figura 1: processo genérico situado no topo da árvore



Fonte: elaborada pela autora com base na figura apresentada por Adair e Murray (1996, p. 35)

Quanto aos demais processos, desde os macros intermediários e os mais específicos e detalhados, Adair e Murray ressaltam que “o ponto-chave da definição é que o processo não se define por *aquilo que as pessoas fazem*, e sim pela sequência *das coisas ou tarefas executadas para gerar resultado*” (1996, p. 30). Em outras palavras Adair e Murray afirmam que “*processo é uma série de tarefas ou funções executadas sequencialmente para produzir um produto ou serviço final*” (1996, p. 30), e podem ser representados assim:

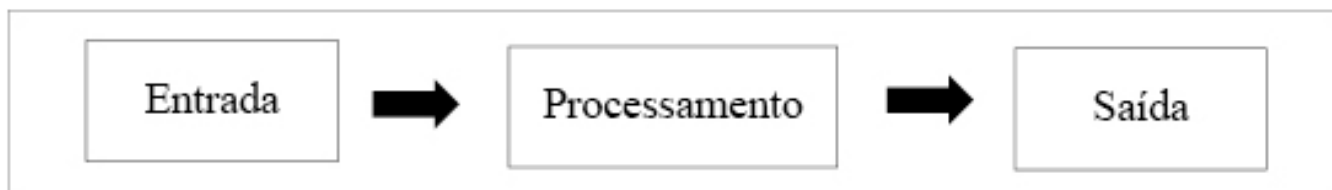
Figura 2: processos e tarefas



Fonte: elaborada pela autora com base na figura apresentada por Adair e Murray (1996, p. 30)

Também, enquadrando-se na Teoria dos Sistemas Abertos, Hammer e Champy (1994, p. 24) definem processo empresarial como sendo um “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”, que pode ser representado graficamente da seguinte forma:

Figura 3: processo na Teoria dos Sistemas Abertos



Fonte: elaborada pela autora

A Teoria dos Sistemas Abertos é muito conhecida na área da Administração por ser a teoria que ampliou a visão administrativa da empresa para além do ambiente externo, ou seja, as mudanças externas à organização devem ser consideradas na sua gestão e a empresa deve ser vista como um sistema aberto, incluindo seus clientes, fornecedores e todos os fatores externos a ela.

O processo de trabalho, assim, é definido como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos [entrada] (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos [saída] (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor” (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 27).

“Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo” (CURY, 2015, p. 310).

Como dito acima, uma empresa pode ser vista como um megaprocesso ou macroprocesso em seu todo, mas, para facilitar os estudos, esse macroprocesso pode ser dividido em processos e subprocessos e, na sequência, as atividades que se desdobram em tarefas.

E o limite dessa abordagem varia de profissional para profissional – segundo sua perspectiva: reengenharia, melhoria ou redesenho – e de empresa para empresa, em virtude da natureza de seu negócio, de sua dimensão, complexidade, diversificação e indicadores afins. Não há uma regra fixa, um paradigma, um princípio, uma diretriz efetiva para a uniformização da matéria. Assim, cada autor, cada livro, cada consultoria, cada tipo de profissional tem suas próprias idéias. (CURY, 2015, p. 326).

Para Gonçalves (2000a, p. 12) a empresa pode ter mais de um processo. O processo essencial ou de negócio é ligado à essência do funcionamento da empresa, agrega valor e seu desempenho é crítico para o resultado da empresa. É o processo voltado para os interesses do cliente externo. Também as atividades essenciais podem ser chamadas de processos, pois envolvem atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas vai da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos. (GONÇALVES, 2000a, p. 12).

Cury resume os aspectos mais importantes retirados da obra de Hammer e Champy como sendo:

- toda empresa está repleta de regras implícitas, remanescentes de décadas anteriores, sem nenhuma consistência nas empresas atuais;
- algumas poucas empresas melhoraram drasticamente seu desempenho, em uma ou mais áreas de suas atividades, mudando radicalmente sua forma de funcionamento e não suas atividades;
- pelo contrário, elas alteraram significativamente os processos dessas atividades, chegando a substituí-los por completo, em virtude do clima competitivo cada vez mais acirrado entre as empresas;
- em consequência, as empresas teriam de enxergar além dos órgãos funcionais - departamentos e divisões, por exemplo - para chegar aos processos;
- as mais impressionantes empresas examinadas estavam-se formulando uma questão diferente daquelas das demais organizações, i. e., elas não perguntavam 'como acelerar o que fazemos?' Ou 'como melhorar o que fazemos?' Ou 'como reduzir o custo do que fazemos?'. Ao contrário, perguntavam: 'afinal, por que fazemos o que fazemos?';
- questionando várias empresas sobre a mesma pergunta, as respostas foram reveladoras, culminando com a descoberta de que muitas tarefas realizadas pelos empregados nada tinham a ver com o atendimento às necessidades dos clientes, ou seja, criar um produto de alta qualidade, fornecer esse produto a um preço justo e proporcionar um excelente serviço. (2015, p. 313).

Ou seja, as empresas não devem mais se estruturar sobre a ultrapassada ideia da divisão do trabalho com atividades orientadas para tarefas, mas seu trabalho deve ser organizado em torno de processos, olhando, não mais para a hierarquia interna, mas sim em direção ao cliente.

“A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando

efetivamente de forma ortogonal (na horizontal)” (GONÇALVES, 2000a, p. 11). Várias pessoas podem participar de vários processos ao mesmo tempo, os donos do processo responsabilizam-se pela estrutura e funcionamento do processo e os chefes das áreas funcionais voltam-se para o treinamento e capacitação do pessoal.

Essa nova tipológica organizacional é representada, em substituição ao organograma, por mapas de processos. Um mapa de um processo deve ser simples, claro e completo. Inclui os clientes, não clientes e clientes potenciais.

Para Adair e Murray,

O mapa de processo é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. O mapa pode ser feito em vários níveis do processo [...] ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo, o que seria difícil fazer em forma narrativa. (1996, p. 123).

Segundo Gonçalves, “a essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas” (GONÇALVES, 2000a, p. 13).

Cada processo de trabalho também possui um ciclo de vida. Quando são criados, em geral, eles são bastante simples e diretos. Na primeira meia vida, o processo pode passar por uma etapa de refinamento e adaptação, onde ganha experiência e eficácia. Acontece que após essa primeira fase, de boa aplicação, as mudanças do processo “[...] tornam-se complexas e mais sérias [...] [e] começam a diminuir-lhe a eficácia. Elas também podem assinalar o início de uma sucessão de etapas que acabam levando o processo ao excesso de controle e ao colapso” (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 36).

Quando há um gerente responsável pelo processo, ele pode verificar as mudanças desnecessárias e que podem prejudicar o processo e, a tempo, redesenhá-lo para torná-lo eficaz novamente. Mas quando não há alguém que faça isso:

O processo atravessa um número muito grande de fronteiras organizacionais e é definido por um número muito grande de procedimentos e protocolos operacionais padronizados - de fato, adquiriu vida própria. Em consequência, sua evolução prossegue, porém de forma improdutiva, incorporando mais e mais etapas, aumentando a redundância, e originando filas de produtos em cada etapa, à espera de conclusão. Leva-se mais tempo para chegar ao fim do processo, e aumenta o número de transferências entre as pessoas, pedidos de aprovação, conferências, conferência das conferências, e retrabalho. Gasta-se mais e mais tempo e energia trabalhando o processo, em vez de fazer o trabalho para o qual o processo foi originalmente criado. Nesse caso, ocorreu um colapso. O valor do cliente ficou comprometido. O quadro é muito grave. O redesenho para a melhoria radical torna-se essencial. (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 37).

Essa estruturação nem sempre é fácil. Muitas empresas buscam a organização por processos, mas não possuem uma noção clara de como isso deve ser feito, quais os passos tomar, por onde começar, ou ainda, não sabem sequer o que significa ser estruturada por processos e se a sua atual forma de gestão é adequada para a gestão por processos.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo. (GONÇALVES, 2000a, p. 10).

E “para organizar a empresa por processos de negócio, precisamos colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele” (GONÇALVES, 2000a, p. 10).

As organizações atuais não dão a devida importância ao cliente, mas, numa gestão por processos, é o cliente que irá dizer o que espera do produto final da empresa.

Adair e Murray, ao falar sobre o foco no cliente nos processos de negócios, afirmam que “a estrutura da organização bem como seu pessoal/clima/liderança dão sustentação a esses processos empresariais, com o intuito de maximizar o valor do cliente” (1996, p. 19), ao passo que os processos de negócios devem começar e terminar no cliente.

Gonçalves explica que:

O cliente avalia também a rapidez e o conforto para obter o produto e a oportunidade de conseguir o que deseja. Nem sempre o valor para o cliente é identificado de maneira clara e indiscutível, e sua avaliação já é difícil, já que existem componentes irracionais e emocionais. (2000a, p. 10-11).

Em geral o cliente não quer saber quais são os detalhes de como a empresa produz o que oferece, mas se preocupa com a rapidez e a qualidade do produto que recebe. As empresas precisam aprender a compreender o seu próprio negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe.

“Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades” (GONÇALVES, 2000b, p. 6).

A gestão por processo implica em uma mudança cultural da organização, pois é focada para objetivos externos e os recursos e tarefas devem ser estruturados de forma a se voltarem a um trabalho completo para conseguir o resultado desejado. O trabalho deve ser sempre pensado para ser feito em equipe. A colaboração, nessa forma de gestão, é fundamental. Não há espaço para o comando e controle, muito comuns nas organizações tradicionais.

A estrutura organizacional deve ser vista e estruturada como um todo baseado na gestão por processos. Gonçalves muito bem observa que:

Muitas vezes, a gestão das empresas ocorre de acordo com as idéias e os procedimentos antigos, típicos das organizações funcionais, mesmo quando elas estão querendo se organizar por processos. Outras vezes, as pessoas tentam administrar suas empresas por processos (inclusive com o emprego de sistemas informatizados especificamente projetados para isso) sem, no entanto, estruturá-las da maneira adequada. Os resultados, em ambos os casos, não são os melhores que se poderia pretender obter por causa da incompatibilidade entre modelo de gestão e modelo organizacional. (2000a, p. 13).

O mapeamento dos processos de uma empresa deve servir então, não como roteiro de trabalho, mas para a análise e redesenho dos próprios processos naquilo que for necessário. Busca-se, assim, o aprimoramento dos fluxos de trabalho nos processos. O redesenho pode servir de ligação para a melhoria contínua e a reengenharia.

Adair e Murray, ao falar de sua experiência com centenas de processos, afirmam: “[...] muito raramente vemos um processo que não possa ser melhorado em 75% ou mais, quando redesenhado com metodologia e ferramentas eficazes, e com a mente aberta, livre de paradigmas sobre como o processo deve ser” e complementam que “na maioria dos casos, isso fica flagrantemente óbvio a um simples exame superficial” (1996, p. 34).

Quanto mais específico o processo, maior a visualização das etapas que podem ser eliminadas ou aperfeiçoadas. E para melhor análise dos processos e verificação das necessidades de reformulações, Hammer e Champy (1994, p. 101) sugerem três critérios para escolha: o grau de disfunção (processos mais problemáticos), a importância (pelo ponto de vista do cliente) e a exequibilidade (processo mais suscetíveis a mudanças).

Escolhido o fim do processo, seja para redesenho, engenharia ou melhoria, deve-se buscar conhecer o processo, o que ele faz, qual seu desempenho e pontos críticos, qual as suas entradas (insumos) e saídas (produtos).

Cury ressalta que, para um bom levantamento do processo de trabalho, ele “[...] deve ser efetivado, no próprio local onde ele é realizado, ao nível de conveniência do objetivo do projeto e de sua natureza, com o envolvimento dos usuários; portanto, na ótica de redesenho do processo, um levantamento de processo de trabalho deve ser bem detalhado” (2015, p. 330).

A troca de informações entre analista e usuário é fundamental. O analista deve, além de ouvir, anotar as respostas e as observações para, ao final, tomar o lugar do usuário e fazer o trabalho. “[...] assim ele compreenderá bem a natureza e a extensão do processo e coletará dados significativos para o redesenho final” (CURY, 2015, P. 330).

Para Cury, a estrutura para o redesenho de um processo passa pelas seguintes eta-

pas: encomendar o produto (ouvir o que quer o cliente/destinatário final), esboçar o processo (qual a rota a ser seguida, montar a equipe e estipular o tempo necessário), mapear os fluxos de trabalho, redesenhar o processo (eliminar atividades e tarefas desnecessárias), verificar, testar, testar e verificar e, por fim, implementar e padronizar (2015, p. 330-333).

O processo é o centro de um sistema, cujas entradas são os insumos (recursos humanos, materiais, tecnológicos, energéticos) e cujas saídas são os produtos (bens e serviços).

A empresa é, então, voltada para o aperfeiçoamento dos processos. Os processos são gerenciados pelo proprietário do processo e pelo treinador, que não são chefes, mas quem escolhe a equipe e a treina. Ressalta-se que a equipe deve ser bem selecionada, pois o sucesso do processo depende em muito das pessoas que nele atuam. Essas pessoas serão os executores.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. (GONÇALVES, 2000a, p. 11).

As pessoas que participam do desenho e melhoria do processo de trabalho acabam por criar um sentimento de pertencer àquele processo.

Em um primeiro momento é necessário identificar o estágio atual da empresa para então poder avaliar quais são as providências necessárias para que a empresa possa ser enquadrada na gestão por processos.

Para essa identificação, Gonçalves organizou em um quadro os vários estágios da evolução da empresa para a organização por processos:

Quadro 1: Os estágios da evolução para a organização por processos

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos.	Melhoramos os processos essenciais.	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i> .	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Comentários	As empresas sequer se deram conta. Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios.	O foco do esforço ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional. A abordagem é ampla demais. A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga.	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos. O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente. O poder ainda reside nas unidades verticais.	Ainda é um re-criando, construído sobre uma estrutura antiquada. As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização. Implantação da nova organização.	É a forma de organização indicada para a gestão por processo. Áreas funcionais praticamente não existem. As metas e métricas são definidas para os processos.
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas.	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares.	Gestão integrada dos processos essenciais.

Fonte: Elaborado por Gonçalves (2000a, p. 14)

Entender o negócio da empresa, antes de qualquer coisa, também é fundamental. Definir o que a empresa quer ser e onde quer chegar. “Quando se sabe aonde se quer chegar, pode-se, então, questionar se os processos que a empresa tem são bons para o negócio escolhido e como melhorá-los em todas as dimensões” (GONÇALVES, 2000a, p. 17).

A visão da empresa deve ser clara e todos os funcionários da empresa devem estar envolvidos nela. É a visão que integra os funcionários, empresa e clientes externos e é a partir dela que se terá uma melhor ideia de quais processos de trabalho devem ser priorizados. “A visão - voltada para os valores do cliente, desenvolvida em conjunto, compartilhada e divulgada por toda a empresa - é a força integradora necessária para gerar energia e levar à refocalização construtiva da empresa” (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 47).

Muitas empresas optam por organizar apenas parte de seu trabalho, ou suas atividades, ou utilizando sistemas informatizados integrados apenas e acreditam que isso já basta. Quanto maior o volume de trabalho, a necessidade de agilidade e a importância de se voltar para o cliente, maior a importância da empresa se organizar por processos.

2.2 PROCESSOS DE TRABALHO E EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 desde sua promulgação já estabelecia a eficiência como um dos cinco princípios da Administração Pública:

“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** [...]” (BRASIL, 1988, grifo meu).

No entanto, a real preocupação com a eficiência no serviço público é recente, enquanto que nas empresas da iniciativa privada ela já ocorre há muito mais tempo. O serviço público, ao contrário do serviço prestado pelas empresas privadas, é necessário ao cidadão, em muitos casos chega a ser essencial e único, e a verba que o custeia, com exceção das taxas, provém de fonte certa e desvinculada do próprio serviço prestado, que são os cofres públicos. O aumento dos recursos financeiros públicos sempre dependeu do aumento da arrecadação tributária e não da satisfação dos cidadãos que se utilizam dos seus serviços.

Até pouco tempo era apenas em momentos de crises financeiras, onde a arrecadação tributária diminui, que o serviço público se sentia ameaçado em sua estrutura financeira. Atualmente, também a evolução tecnológica, que vem quebrando paradigmas e modificando os conceitos sociais e de relacionamento entre as pessoas, vem sendo uma ameaça para a administração pública que não busca inovações em seus serviços.

Além da crise financeira e da evolução tecnológica, também a preocupação do contribuinte com o retorno dos seus investimentos em impostos aumenta cada vez mais. A cobrança social por um serviço de qualidade é cada vez mais evidente na sociedade atual.

Em geral as organizações públicas são grandes e complexas, e a própria natureza de ingresso de seus servidores, que é por concurso público, induz a falta de preocupação com a gestão, o que obviamente pode causar dificuldades nos trabalhos.

“Indivíduos que compreendem a razão do que estão fazendo resistem melhor às solicitações estressantes da vida diária, porque a coerência de suas missões os ajuda a focar objetivos, definir prioridades e não simplesmente reagir às solicitações do meio ambiente” (BURMESTER, 2012, p. 93).

Burmester fala da importância também da liderança na comunicação da organização, papel esse fundamental na implementação da gestão por processos:

Cabe à liderança definir os padrões e estilos de comunicação desejados dentro da organização, e deve fazê-lo formal e informalmente. Formalmente por meio de reuniões, memorandos e comunicados internos, boletins e outras formas possíveis. Informalmente pelo exemplo, o comportamento diário e a definição de um estilo próprio para a organização. (BURMESTER, 2012, p. 50).

A gestão por processos e a gestão de pessoas estão intimamente ligadas, pois a gestão por processos busca simplificar os procedimentos que envolvam trabalhos em equipe, sendo certo afirmar que a gestão de pessoas faz parte imprescindível da gestão por processos, até mesmo porque “a essência da gestão por processos está no engajamento das pessoas para atingir os objetivos do processo” (FIEL FILHO, 2010, p. 152).

A comunicação, a troca de informações, o trabalho em equipe, liderança e a gestão

de pessoas como um todo deve ser valorizada no serviço público. Esses requisitos devem ser trabalhados antes e juntamente com a gestão por processos, dela fazendo parte, sempre em prol de se obter sucesso na melhoria da eficiência dos serviços públicos.

Assim, urge a necessidade de evolução do serviço público no conceito de eficiência de seus serviços, o que deve ocorrer em melhorias na qualidade dos serviços prestados, na melhoria dos indicadores e resultados, da comunicação vertical e horizontal, da automação e da redução do retrabalho.

Tudo isso deve ser feito por meio da gestão, principalmente com base na gestão por processos, que “[...] vai possibilitar conhecer, fazer funcionar, avaliar, controlar e melhorar continuamente os resultados dos processos na organização” (FIEL FILHO et al, 2010, p. 128).

É comum no serviço público existir a cultura que Burmester define como “culturas de processo em que se está mais preocupado com o modo de fazer as coisas do que com que seus resultados” (2012, p. 86) e essa mudança de cultura pode ser atacada com a gestão por processos.

Além do mais, como já demonstrado no primeiro título deste artigo,

No mundo dos negócios, cada vez mais se valoriza a gestão por processos, que possibilita uma visão integrada de todas as atividades da organização. Essa gestão permite a formulação de estratégias que contribuam para a promoção da qualidade, com a redução de custos e maior satisfação dos clientes internos e externos. (FIEL FILHO et al, 2010, p. 128).

Nos serviços públicos não deve ser diferente, os processos devem ser mapeados e analisados da mesma forma como nas demais empresas da iniciativa privada.

O Modelo de excelência em gestão pública disponibilizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização esclarece que na prática:

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

A orientação por processos e informações implica postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente - percepção dos sinais do ambiente e antecipação - com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado. (2014, p. 15-16).

É importante observar que o mapeamento dos processos nada mais é que atribuir visão e ritmo ao serviço público:

Ritmo é importante para quase tudo na vida: as coisas ficam mais previsí-

veis e, portanto, acontecem com menos possibilidade de erros se repetidas a intervalos de tempos ritmados; os treinadores não conseguiriam o condicionamento de seus atletas sem dar-lhes o ritmo para a execução dos exercícios; as noites sucedem os dias assim como as marés se sucedem em intervalos regulares; todos os fenômenos cósmicos seguem um ritmo próprio sem o qual a vida não existiria no planeta [...] (BURMESTER, 2012, p. 33).

“O maior desafio do administrador público não é de ordem econômica ou social, mas gerencial. Quanto mais escassos forem os recursos e maiores as demandas sociais, maior capacidade da gestão será exigida” (FIEL FILHO et al, 2010, p. 148).

Inclusive, uma das principais ferramentas utilizadas por empresas privadas é o “[...] planejamento, princípio básico para o bom desempenho na iniciativa privada, [e que] muitas vezes não está presente na administração pública, em especial nas gestões administrativas dos tribunais” (STUMPF, 2009, p. 27). E nas palavras de Motta, é possível afirmar que “na busca da qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas” (2001, p. xv).

O foco, no serviço público, assim como na iniciativa privada, sempre deve ser o destinatário final do produto ou serviço. Na iniciativa privada é o cliente e no serviço público são os cidadãos-usuários. Os processos de trabalho no serviço público devem sempre visar à agregação de valor para o cidadão-usuário e é através da análise dos processos com foco no cidadão-usuário que se verifica potenciais de melhorias.

FIEL FILHO, ao falar sobre os processos no serviço público, ensina que:

As necessidades dos cidadãos-usuários devem ser traduzidas em requisitos de processo e produto. Indicadores devem ser definidos para controlar o desempenho desses processos. Esse desempenho deve ser comparado com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos deve atuar de forma corretiva e preventiva para sanar as não conformidades identificadas que comprometem os resultados dos processos. (2010, p. 148).

O cidadão-usuário deve ser o centro da gestão por processos e o:

[...] objetivo final é oferecer a ele mais valor, sendo que esse valor baseia-se na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada momento que faz uso do serviço público. Essa percepção depende do tempo de espera para processar o serviço por ele solicitado, o esforço para obter o serviço e o preço pago. Também o cidadão-usuário avalia a rapidez e o conforto para obter o serviço. (FIEL FILHO, 2010, p. 151).

A condução das organizações públicas por meio da gestão por processos é, portanto, um desafio que envolve competências para liderança de equipes, gestão de pessoas, definição dos indicadores, compromisso com os resultados, “habilidades básicas em relações interpessoais, técnicas para solução de problemas, inovação, coordenação e planejamento” (FIEL FILHO, 2010, p. 151).

2.3 PROCESSOS DE TRABALHO E EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO

Conforme relatado por Stumpf (2009) na sua dissertação intitulada “Poder Judiciário: Morosidade e Inovação”, dentre os problemas mais apontados pelos servidores e magistrados do Poder Judiciário, para a falta de eficiência no trabalho, estão as causas estruturais, falta de servidores e magistrados, e falhas nos recursos de tecnologia da informação.

Embora esses sejam fatores que devem ser analisados e levados a sério, nem sempre são os reais responsáveis pela ineficiência do Poder Judiciário. Na grande maioria das vezes, o real problema da morosidade dos processos se esconde atrás da falta de gestão, da desorganização administrativa e da carência de indicadores confiáveis.

“As atividades desenvolvidas pelo Poder Público, no entanto, pouco se valem do conhecimento em Administração para o enfrentamento das questões relacionadas com a organização das instituições” (STUMPF, 2009, p. 27).

Sadek, em uma entrevista concedida ao Conjur (2009, p. 4), já dizia que:

Basta olhar os currículos das faculdades de Direito. Eles não têm idéia do que é pesquisa, do que são números, de como se administra. Tanto o Judiciário quanto o Ministério Público, e provavelmente também a Defensoria Pública, acabam tendo que administrar sem ter tido sequer um treino.

Com efeito, o Poder Judiciário está muito atrás, em questão de gestão de processos, das empresas privadas. O investimento das organizações públicas na melhor gestão de seus processos é recente e não faz muito tempo que o poder público começou a perceber que as ferramentas utilizadas na gestão das empresas de iniciativa privada podem ser aplicadas com êxito nas suas atividades.

É notório que a partir da promulgação da Constituição de 88 as demandas ajuizadas multiplicaram-se, o que contribui muito para a ineficiência do Poder Judiciário. É visível também, que aumentou “a crescente incapacidade ou omissão do próprio poder público em resolver suas questões na esfera administrativa” (STUMPF, 2009, p. 61).

Sadek (2009, p. 2) defende que:

Nosso Judiciário foi construído na Constituição de 1988 como Poder de Estado. Esse Judiciário tem duas faces. Uma é de prestação de serviços, que é fazer aquilo que compete à Justiça fazer: garantir direitos, resolver conflitos, arbitrar divergências. A outra é a face política. Essa face política é típica de todo o arranjo institucional presidencialista. No caso brasileiro, isso se acentua porque temos uma Constituição muito detalhista e com uma gama de direitos enorme, direitos individuais e supra-individuais. E quanto maior for a Constituição, mais detalhista, mais específica, maior é a margem de atuação do Poder Judiciário. Além disso, nós temos duas competições grandes: uma é entre as instituições e outra é dentro de cada uma das instituições. Conflitos entre o Executivo e o Legislativo,

quem é que arbitra? O Judiciário. Então, a pauta do Judiciário é enorme e todos os itens têm repercussão pública muito grande. Como você tem muitas mudanças, o Judiciário é chamado a arbitrar o tempo inteiro. A toda e qualquer exigência de reforma constitucional, o Judiciário entra.

De fato, após a Constituição de 1988, o acesso à Justiça tornou-se fácil e os direitos multiplicaram-se, aumentando as demandas judiciais. Vianna (2016, p. 2) aponta razões para esse crescimento da litigância que “[...] derivam da perda de credibilidade e da capacidade de atração dos partidos políticos, de uma vida associativa frágil e destituída de meios para negociar conflitos, não restando outro recurso a uma cidadania desamparada e fragmentada senão recorrer à Justiça”. E complementa que “o atual gigantismo do Judiciário e a monumentalidade arrogante de suas sedes são a contraface, como consensualmente registra a bibliografia, da falta de República e de suas instituições”.

A acomodação em torno das facilidades e direitos permitidos pela Constituição permitiu que se tornassem:

[...] ausentes não apenas mecanismos administrativos de composição dos conflitos, mas também e principalmente a atividade de agências reguladoras eficientes, bem como ausentes políticas públicas efetivamente implementadas na área da saúde e das instituições financeiras, ao encargo do Estado, milhares de ações judiciais acabam sendo submetidas ao Judiciário. (STUMPF, 2009, p. 61).

Stumpf conclui que:

A cultura da litigiosidade, traduzida pela utilização do Judiciário como meio de retardar o cumprimento de obrigações a partir da convicção de que a resposta será morosa, contribuindo para tanto, está mais presente nas ações do poder público, quando é ele o demandado, mas existe também entre os particulares. (2009, p. 64).

A legislação processual também não facilita a mudança da cultura da litigiosidade. O excesso de formalismo nas normas, principalmente de ordem processual, dificulta muito o andamento célere do processo.

[...] o tempo ideal de duração de um processo, que será aquele em que a rapidez e a eficiência do Tribunal se harmonizam com o tempo necessário à protecção dos direitos de todos os intervenientes no processo e que poderíamos designar como *morosidade necessária*. No entanto, a morosidade necessária, apesar da sua indefinição, é um importante princípio regulador na medida em que a morosidade legal, ou seja, a que decorre do cumprimento dos prazos legais na prática dos actos judiciais, devia aproximar-se tanto quanto possível dessa duração necessária. (SANTOS et al, 1996, p. 390).

Embora a legislação processual possa contribuir para a lentidão dos processos, a sua modificação nem sempre é o caminho mais rápido a ser tomado em termos da busca pela eficiência em uma melhor gestão.

O macroprocesso de trabalho no Poder Judiciário sempre terá como início a demanda atual da população em relação à prestação jurisdicional, conforme ensina Stumpf: “o início de todo o processo, assim, logicamente deve partir daqueles que têm contato efetivo e direto com as atividades que podem ser questionadas, renovadas ou simplificadas na busca da eficiência da atividade-fim do Judiciário” (2009, p. 115). Além disso, os avanços tecnológicos e a velocidade cada vez maior em que eles ocorrem na sociedade faz com que a população passe a exigir essa celeridade também do Poder Judiciário e essa demanda está cada vez mais vinculada à eficiência do processo judicial.

Assim, Stumpf enfatiza a necessidade “de reavaliação dos processos de trabalho, principalmente daqueles ligados às atividades-meio [atividades cartorárias] e a sua simplificação, com a eliminação de etapas e de providências que não agregam valor, exigindo, ainda assim, tempo para o seu cumprimento” (2009, p. 114). Essa reavaliação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho já existentes contribuirá muito para a maior eficiência da prestação jurisdicional. É importante também que todos os servidores envolvidos no processo sejam também participantes ativos dessa reavaliação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho, pois são eles que possuem as melhores ideias para o enfrentamento da morosidade.

Conforme estudado até agora, o mapeamento de processos tem como principal objetivo simplificar os procedimentos para se chegar à satisfação do usuário final do produto ou serviço. Para o Poder Judiciário não é diferente. Burmester, nesse ponto, afirma que “complicar é fácil, simplificar é difícil. É importante criar uma cultura de simplicidade. Isso facilita a criação de um senso de propósito comum entre os grupos de interesse” (2012, p. 29).

Stumpf afirma que:

O bom juiz, identificado como o juiz moderno que cumpre com as expectativas da sociedade atual, deve somar a estas qualidades a capacidade gerencial, a liderança e a preocupação com o constante aperfeiçoamento das rotinas e dos processos de trabalho na busca da excelência das atividades-meio e, conseqüentemente, da atividade-fim do Judiciário, cuja ineficiência é o seu mais sério problema. (2009, p. 161).

Stumpf fala especificamente do Juiz, mas essa observação pode ser estendida a todos os gestores que ocupam cargos de liderança no Poder Judiciário.

3 METODOLOGIA

“Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as

decisões do cientista” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 5). A metodologia científica, portanto, é fundamental para se alcançar o resultado esperado na produção do artigo.

Quanto à caracterização, a pesquisa utiliza-se da natureza aplicada com abordagem qualitativa. A natureza aplicada decorre da aplicação da pesquisa no ambiente de trabalho da autora e a abordagem qualitativa refere-se à análise do ambiente de trabalho, que não é exata e não pode ser quantificável em números.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se em descritiva e aplicada e quanto aos meios, bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa concretiza-se pela análise de livros, documentos internos do Poder Judiciário de Santa Catarina e pelo estudo do caso específico do trâmite das execuções fiscais da Vara em estudo.

A pesquisa delimita-se apenas sobre seu universo, pois não há amostras e nem sujeitos da pesquisa. O Universo da pesquisa é a tramitação das execuções fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos.

Em relação às técnicas e instrumentos de coleta de dados, tem-se as fontes de dados primários utilizadas que são os relatórios e indicadores do sistema SAJ (número de processos de execução fiscal ativos) e a observação do trâmite destes processos e as fontes de dados secundários que são os documentos internos do Poder Judiciário de Santa Catarina, resoluções, portarias, procedimentos operacionais padrões, bibliográficos, legislação, doutrina e jurisprudência.

As técnicas de análise de dados, para os dados quantitativos, são as técnicas estatísticas, e para os dados qualitativos, o modelo interpretativo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico expõem-se as informações colhidas nos documentos internos do PJSC a respeito do tema central deste artigo, bem como as informações obtidas com a observação da rotina do processo de trabalho do processo judicial de Execução Fiscal, ao mesmo tempo que se efetua a análise dessas mesmas informações.

4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS INTERNOS DO PODER JUDICIÁRIO

Na página inicial virtual do Poder Judiciário de Santa Catarina (www.tjsc.jus.br) há um link “Gestão Estratégica”, onde estão as informações sobre a sua gestão estratégica. Nesse *link*, encontra-se um tópico sobre “Gestão de Processos” onde estão as informações sobre a metodologia usada pelo Poder Judiciário para a gestão de processos, sobre o escritório de processos de trabalho, cadeia de valor e alguns processos de trabalho já mapeados.

Nesse mesmo local, reservado para informar sobre a implantação da gestão de processos na instituição, está publicado o manual que define o processo de trabalho:

É o conjunto de atividades integradas realizadas numa organização com o objetivo de gerar produtos ou serviços. Utiliza-se de insumos, infraestruturas, regras e transformações para gerar valor aos clientes/cidadãos e cumprir seus objetivos estratégicos. Não existe de forma isolada, ou seja, a saída de um processo de trabalho é a entrada de outro. Determina também a eficácia e a eficiência das operações da organização, e a qualidade que os seus clientes/cidadãos experimentam. (SANTA CATARINA, 2018b).

O presente trabalho busca aplicar a gestão por processos no acervo de execuções fiscais da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos de Jaraguá do Sul. Assim, considerando que o Poder Judiciário de Santa Catarina, instituição da qual a amostra estudada é parte integrante, possui um documento interno, redigido pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica, contendo a metodologia e linguagem para aplicação da gestão por processos, são essas orientações metodológicas que serão utilizadas para atingir o objeto do estudo.

Passa-se, pois, à análise das metodologias indicadas pelo documento interno do Poder Judiciário.

A Metodologia de Gestão de Processo de Trabalho no PJSC diz que a gestão de processos deve buscar a modificação da cultura organizacional do modelo tradicional ou vertical (clássica divisão de trabalho e níveis hierárquicos e funcionais rígidos) para o modelo de processo de trabalho ou horizontal (modo como o trabalho é empreendido e como se desloca nas relações entre equipes e no fluxo de insumos/produtos ao longo de uma cadeia de valor).

A figura abaixo retrata o caminho metodológico que deve ser seguido pela instituição.

Figura 4: trajeto metodológico



Fonte: (SANTA CATARINA, 2014, p. 6)

O início para o mapeamento de processos de trabalho deve ser sempre pela contextualização: conhecimento das estratégias corporativas, quais sejam, as declarações de missão, visão de futuro, valores e objetivos do planejamento estratégico do Poder Judiciário, que estão definidas no mapa estratégico do PJSC conforme figura que segue:

Figura 5: mapa estratégico PJSC



Fonte: (SANTA CATARINA, 2018c)

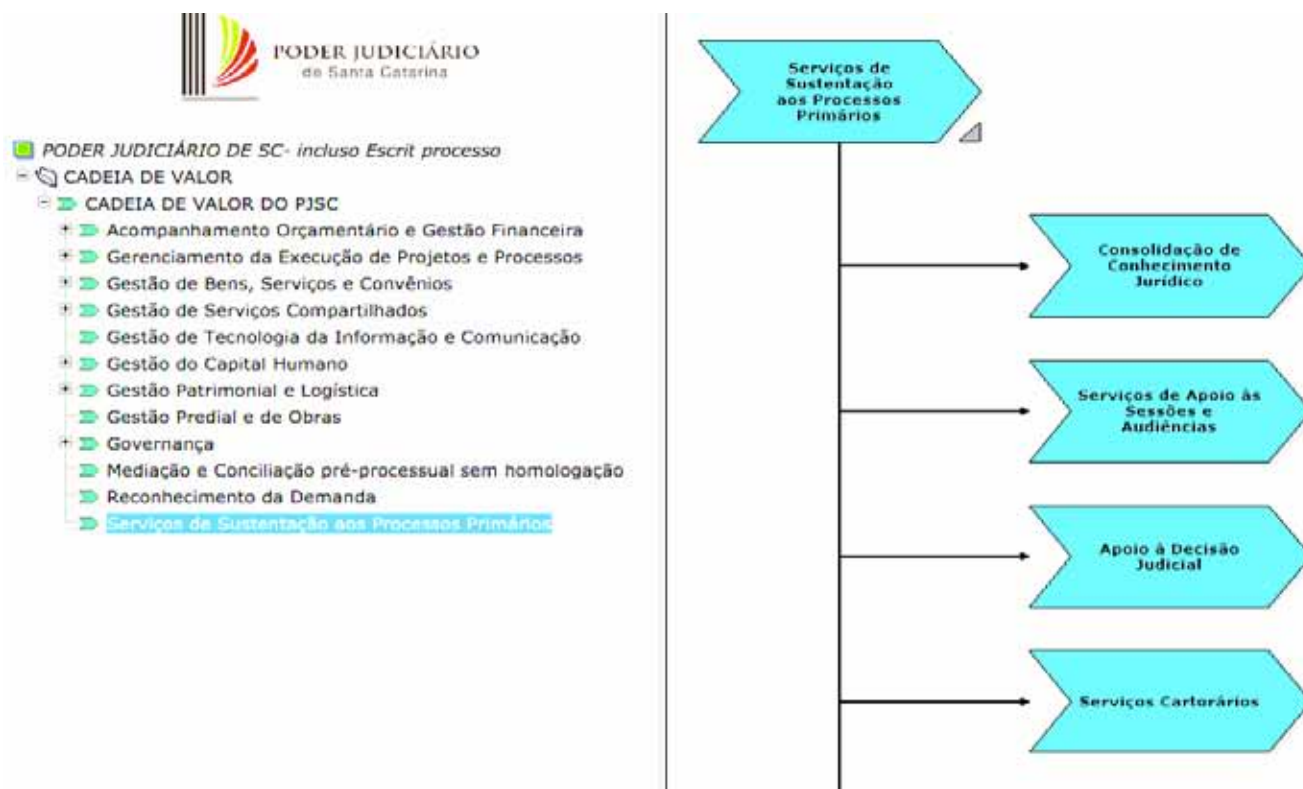
Na sequência deve-se buscar conhecer as estratégias operacionais, as quais, segundo o manual de Metodologia do PJSC, são os “objetivos e atribuições das áreas, produtos e serviços de cada área, beneficiários, interfaces, relacionamentos estratégicos e de operação” (2014, p. 6).

No caso da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul, pode-se apontar como objetivos operacionais, especificamente em relação ao acervo de execuções fiscais, o de executar as dívidas ativas inscritas pelo Estado de Santa Catarina e pelos Municípios de Jaraguá do Sul e Corupá, e suas autarquias, dentro dos ritos legais, auxiliando no aumento da arrecadação tributária destas esferas.

Os beneficiários dos serviços são propriamente a Fazenda Estadual e Municipais de Jaraguá do Sul e Corupá. A atribuição da unidade necessariamente será a de garantir a tramitação dos processos de execuções dentro do que determina a legislação. Os serviços são os despachos, decisões e sentenças e seus cumprimentos. Os relacionamentos estratégicos podem ser observados entre a unidade e demais setores do Fórum, entre a unidade e procuradorias e também os relacionamentos interpessoais internos.

O Poder Judiciário de Santa Catarina possui sua cadeia de valores disponível em seu site. Os serviços que envolvem as execuções fiscais estão previstos na cadeia de valor dentro dos serviços cartorários. Os serviços cartorários, dentro da estrutura da cadeia de valores do PJSC, pertencem aos serviços de sustentação aos processos primários. Mapeados, a visão macro, cadeia de valor e macroprocessos de trabalho, são representados da seguinte forma:

Figura 6: Cadeia de Valor - PJSC



Fonte: (SANTA CATARINA, 2018a).

O macroprocesso dos serviços cartorários é descrito da seguinte forma:

Figura 7: macroprocesso dos serviços cartorários

Propriedades do objeto	
Propriedade	Valor
Nome do objeto	Serviços Cartorários
Tipo de objeto	Processo
Descrição	Abrange os processos de cadastramento, distribuição, emissão de certidões, cargas, juntada de documentos, controle de prazos, emissão de expedientes, alvarás, publicações, alimentação e consulta aos sistemas (SAJ, SIDEJUD, BACENJUD, etc), entre outros. Inicia com o recebimento da documentação/determinação e termina com os atos realizados.

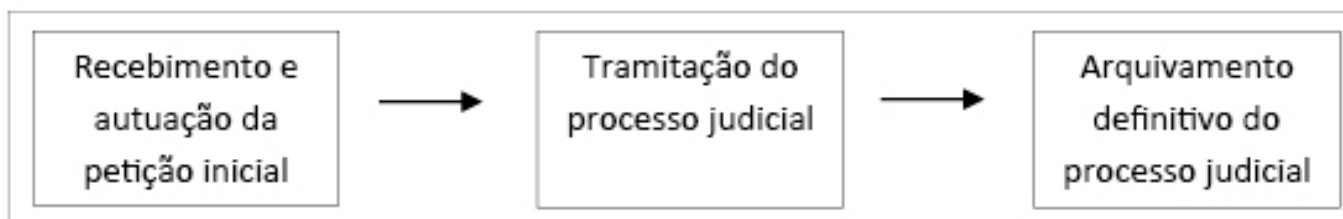
Fonte: (SANTA CATARINA, 2018a)

4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO DA EXECUÇÃO FISCAL

Para análise da eficiência das atividades realizadas nas execuções fiscais, optou-se pelo mapeamento do processo de trabalho da execução fiscal que tem início no recebimento e autuação da petição inicial e término no arquivamento definitivo do processo judicial com a entrega da prestação jurisdicional que é a sentença de extinção pelo pagamento ou por algum motivo legal que impeça a satisfação do crédito.

O processo simplificado pode ser representado como segue:

Figura 8: macroprocesso da prestação jurisdicional



Fonte: elaborada pela autora

O programa de computador eleito pelo Manual de Metodologia do Tribunal de Justiça para o mapeamento de processos é o *Bizagi*. E, para a análise mais detalhada realizou-se o mapeamento mais amplo do processo de trabalho da execução fiscal na forma como ele é feito hoje. Este mapeamento foi colocado como apêndice ao final do artigo para facilitar a sua visualização, pois o tamanho da figura mapeada impediu que fosse inserido aqui em meio ao texto.

É importante observar que o mapeamento feito (apêndice) foi realizado dentro das denominações exigidas pelo Manual de Metodologia do próprio Poder Judiciário e levou-se em consideração as intimações automatizadas vinculadas aos modelos de gabinete e também a simplificação de algumas tarefas com o fim de evitar um mapeamento extremamente complexo que inviabilizaria a presente pesquisa.

O principal objetivo desse mapeamento é saber se a gestão por processos do acervo de execuções fiscais, da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul pode trazer contribuições para o aumento da eficiência da unidade.

Pela observação do processo de trabalho mapeado (apêndice) é possível verificar falhas no processo e pontos onde há necessidade de melhorias.

Em uma primeira visão do processo já se torna nítido que o processo de trabalho da execução fiscal é bastante complexo e confunde-se com o próprio processo judicial, embora não possam ser considerados a mesma coisa. É importante observar que neste trabalho a análise será estritamente feita com olhos de gestor e com base na gestão por processos. O foco não serão os aspectos jurídicos da Execução Fiscal, apesar da necessidade de também se considerar a legislação no processo de trabalho.

Seguindo-se a análise do mapeamento (apêndice), observa-se a importância da identificação do “cliente” da Execução Fiscal e de seus anseios.

Adair e Murray já diziam que o sucesso de uma empresa “depende da flexibilidade e da capacidade de resposta quanto à satisfação das necessidades do cliente, da conquista de níveis cada vez mais altos de qualidade, de um alto grau de eficiência interna e da viabilidade econômica” (1996, p. 9).

A gestão por processos tem como foco o cliente e a atividade fim da empresa. Ou seja, a estruturação de uma empresa por processos visa unir seus esforços em prol da eficiência na obtenção do seu produto ou serviço.

A Análise Administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho. (CURY, 2015, p. 281).

A execução fiscal visa sempre à satisfação de uma dívida tributária não paga num primeiro momento pelo cidadão e que foi inscrita em dívida ativa da Fazenda Pública. Assim, no caso em estudo, pode-se dizer que os beneficiários diretos do serviço prestado pela unidade é a Fazenda Pública do Estado e dos Municípios de Jaraguá do Sul e Corupá, abrangidos pela Comarca e representados pelas suas respectivas procuradorias. A população em geral pode ser considerada como beneficiária indireta, pois será beneficiada pelo aumento da arrecadação com a satisfação das dívidas das execuções Fiscais. O “cliente” direto da unidade é, portanto, a Fazenda Pública, e o “cliente” indireto, o cidadão.

A celeridade processual, portanto, é o principal anseio do destinatário final dos serviços prestados pela Vara nas execuções fiscais, pois, quanto antes o processo terminar, mais rápido o valor arrecadado poderá ser investido em serviços e obras de interesses sociais.

O acervo de execuções fiscais da unidade, atualmente, alcança o número de 15.800 processos. O número de processos é extremamente alto e, se considerarmos que cada processo deve seguir o processo de trabalho mapeado, que é extremamente complexo, tem-se um diagnóstico desfavorável ao cumprimento da missão e da visão do Poder Judiciário de Santa Catarina, quais sejam: “realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” e “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, conforme mostra a figura 5.

Na análise do mapa (apêndice) é possível observar que muitas atividades de trabalho podem ser automatizadas, como é o caso das certificações de prazos (onde o sistema poderia calcular os prazos automaticamente e gerar a certidão ao final do prazo), as expedições de mandados e ofícios cujos modelos estão prontos no sistema, poderiam também ser gerados automaticamente pelo sistema após o exequente informar o novo endereço em campo específico no sistema no momento do cadastro da petição. Sugestões mais ousadas, mas que certamente melhorariam a eficiência do processo, é

a automatização do despacho inicial, devendo o sistema avaliar se o exequente preencheu todos os dados para ingresso com a petição inicial de execução como os nomes das partes, qualificação completa, valor da ação atualizado, diligência recolhida. Após o preenchimento da inicial o sistema poderia gerar o modelo da minuta do despacho inicial (que em regra é padrão) e já vincular o respectivo mandado ou ofício para citação, cabendo ao gabinete apenas dizer se está correto e encaminhar para assinatura do magistrado.

Outra atividade possível de ser automatizada, mas que necessitaria de um estudo mais detalhado para implantação, é o cálculo das custas, tanto para diligências como para custas finais, não havendo necessidade do envio do processo para a Contadoria toda vez que há necessidade de cálculo.

Outras alterações exigiriam modificação da legislação que regula o processo de execução fiscal que, diga-se de passagem, não é nem um pouco atual (Lei 6.830/1980). É o caso, por exemplo, da necessidade de intimação do exequente antes do Juiz poder reconhecer a prescrição do processo judicial que ficou suspenso por seis anos (art. 40 da Lei 6830/1980). Essa intimação atrasa o processo de trabalho, pois abre nova oportunidade para o exequente se manifestar mesmo após decorridos seis anos de suspensão, onde o exequente já poderia ter peticionado a qualquer momento no processo. Mas, enquanto não alterada a legislação, não é possível modificar o processo de trabalho, devendo ser cumprida a obrigação legal.

Assim, sem adentrar mais em questões jurídicas do processo de execução fiscal, mas em vista de observar a influência da gestão por processos no aumento da eficiência da unidade, observa-se, no mapeamento feito e na análise do planejamento estratégico e cadeia de valores do PJSC, que são notórias as necessidades de melhoria dos processos de trabalho, em especial na automação inteligente, na inovação e na superação da abordagem burocrática do trabalho.

A gestão por liderança e a gestão de pessoas no serviço público são fundamentais nesse processo todo de melhoria da eficiência da máquina pública, principalmente por serem áreas tão esquecidas nas organizações públicas.

“É preciso criar sentido nas relações interpessoais, processos e sistemas. Isso é tanto mais difícil quanto maior for a organização, o que torna o processo de comunicação muito complexo” (BURMESTER, 2012, p. 29).

E Pfeiffer muito bem observa que:

Além da óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, é importante que o processo disponha de uma liderança competente, de preferência composta por representantes de organizações públicas e privadas. Também são necessários recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum. (2000, p. 10).

O processo de trabalho mapeado (apêndice) possui uma série de atividades que podem ser mapeadas em subprocessos que devem sempre ser estudados, observados, desenhados e redesenhados para fins de simplificação e aperfeiçoamento.

A força original - ou motivação para esse movimento [desenvolvimento e implantação de novas ideias] - parte de um sentimento de frustração, da percepção, ou da consciência, de uma necessidade, de um *dar-se conta*, que é um estado mental com atividade emocional capaz de questionar paradigmas e/ou mitos que imperaram até então - mas que se mostram inadequados para lidar com a realidade interna ou externa. (LISONDO, 2004, p. 37).

Stumpf complementa afirmando que o que se persegue é:

A concepção de novas rotinas, novas tecnologias ou novos processos que sejam viáveis desde logo e capazes de agregar valores ou alterar cultura, de uma organização ou instituição. Ainda, se persegue a prática da atividade em si, sempre na busca de mais eficiência e produtividade. (2009, p. 98).

Percebe-se que a atividade é complexa. Ou seja, o presente trabalho, apesar de concluído nos termos propostos, deixa espaço para continuidade de seus estudos, assim como abre oportunidade para desenho dos subprocessos do processo mapeado e aperfeiçoamento do processo de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Até bem pouco tempo a eficiência e eficácia não eram estabelecidas como prioridade nos serviços prestados pelos órgãos públicos. Muitos foram os motivos que levaram a isso e os principais deles são a estabilidade dos servidores, a falta de visão da importância do serviço prestado, a falta de objetivos claros nas instituições, a instabilidade dos serviços, a influência política, a burocracia e a falta de motivação dos servidores públicos. Esses pontos são muito sensíveis em uma organização pública e causam resistência à boa gestão.

Percebe-se que a gestão por processos de trabalho é de grande utilidade para o serviço público, mas que sua utilização nas instituições públicas deve observar as diferenças elencadas entre o setor público e o privado.

Observa-se hoje uma maior preocupação das instituições públicas em buscar qualidade em seus serviços. A inovação em processos de trabalho, aliada à cultura da melhoria contínua, mostra-se indispensável para alcançar a qualidade nos serviços públicos e na entrega jurisdicional que é própria do Poder Judiciário de Santa Catarina.

O mapeamento dos processos de trabalho para verificar falhas nos processos e também para que o servidor executor tenha visão geral do processo de trabalho, de ponta a ponta é de extrema importância para o aprimoramento do processo. Como o próprio nome fala, a melhoria deve ser contínua, e a avaliação da qualidade deve ser percebida na opinião (feedback) dos destinatários finais de cada processo de trabalho executado.

Com o mapeamento do processo de trabalho do trâmite da Execução Fiscal (apêndice) foi possível observar que o serviço prestado nessa área é bastante complexo, assim como da maioria dos processos que tramitam no Judiciário. A influência das procuradorias no andamento do processo é grande e o processo de trabalho torna-se instável a depender do rumo que cada situação específica precisa seguir.

Para uma boa gestão e para melhor eficiência do processo de trabalho das execuções fiscais é importante que os servidores que trabalham na unidade não percam o foco dos reais objetivos do Poder Judiciário. Por ser uma organização pública, os objetivos são muitos, mas são eles que direcionam o processo de trabalho e evitam o aumento de atividades inócuas dentro do processo de trabalho.

Outra questão que deve ser sempre observada, são os anseios dos destinatários finais dos serviços prestados pela unidade, que, no presente caso, é eficiência na tramitação dos processos para efetivar a arrecadação proveniente da execução das dívidas das execuções fiscais, de forma que essa verba pública possa ser aplicada o quanto antes em serviços e obras de interesse público.

No mapeamento do processo de trabalho da execução fiscal (apêndice) observou-se, além da complexidade, que há muita burocracia, infelizmente comum em organizações públicas, burocracia essa que atrapalha muito a eficiência do processo de trabalho. O processo de trabalho torna-se longo em muitos momentos da execução fiscal em virtude do necessário cumprimento de determinadas normas legais que não podem ser dispensadas, mesmo quando visivelmente obsoletas. A mudança da legislação não é algo simples no nosso país, necessita da formulação de um projeto de lei, procedimento que é demorado e que depende muito mais do Poder Legislativo do que do Poder Judiciário.

Há que se considerar, no entanto, que a busca pela eficiência no serviço prestado pelo Poder Judiciário vai muito além da gestão de cada unidade judiciária, vai além, inclusive, do próprio Poder Judiciário. Tem começo nos anseios da população, na alta carga de litigiosidade da nossa sociedade, na legislação e na cultura que permite o fácil acesso ao Judiciário e que incentiva o litígio, e, da mesma forma, na prática da Fazenda Pública, que se acostumou a utilizar o processo judicial para resolver suas cobranças ou para retardar seus pagamentos, sempre respaldado pela legislação que assim permite, mas que certamente não se imbuí da boa gestão. Ao agir dessa forma, a Fazenda Pública acaba dando exemplo ao cidadão comum para que ele haja da mesma forma, afinal de contas, se Estado pode judicializar seus problemas, porque ele não?

Aragão muito bem observa esta questão quando diz que “não é demais lembrar que não se deve querer do particular conduta diferente da do Poder Público. Se este recalcitra, não cumpre a lei, contesta, recorre, mesmo em casos cuja solução já foi dada em definitivo, também os cidadãos farão o mesmo e é injusto recriminá-los” (2000, p. 65).

O alto número de 15.800 processos que tramitam na Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos revela a carga de litigiosidade nessa matéria e levanta a questão: é mesmo necessário o ajuizamento de tantos processos para a cobrança de dívidas tributárias pela Fazenda Pública?

Assim, uma das soluções para a unidade, que propõe este artigo, com base na ges-

tão por processos, é o de verificar junto às procuradorias a possibilidade de redução do ajuizamento de novas ações com a busca de alternativas para a cobrança pré-processual dos débitos tributários; ainda, de efetuar o mapeamento dos subprocessos de trabalho que envolvem as atividades mapeadas no processo de trabalho da execução fiscal (apêndice), com posterior análise de cada subprocessos, redesenho e melhorias, apoiando-se o máximo possível na automação inteligente, na inovação e na superação da abordagem burocrática do trabalho

Às pessoas que trabalham nas unidades judiciárias, cabe o importante trabalho de mapear os processos de trabalho de cada atividade realizada, incluindo, nesse mapeamento, desde os jurisdicionados, procuradorias, demais setores dos Fóruns, até questões de trâmites processuais determinados pela legislação processual, tudo com o objetivo de buscar soluções de melhorias em prol da eficiência da prestação jurisdicional.

Para a análise dos processos de trabalho no Poder Judiciário, é importante observar que eles podem ser considerados complexos devido aos muitos procedimentos cartorários. A análise e a implementação, dessa forma, devem ser feitas de forma sistemática e gradual. O processo de trabalho desenhado (apêndice) e seus subprocessos, assim que desenhados, analisados e aperfeiçoados, podem ser, em um primeiro momento, implementados de forma experimental, para então, se alcançarem os seus objetivos, serem implementados de forma definitiva.

Propõe-se, ainda, que, após aplicado com sucesso, seja feito um estudo de uma metodologia que possibilite a disseminação do processo redesenhado para as demais unidades de mesma natureza ou expansão do desenho dos processos de todas as unidades, criando assim, uma metodologia devidamente adequada e melhorada.

Por fim, conclui-se que a gestão por processos, na forma fundamentada neste artigo, é ferramenta valiosa para o aumento da eficiência do trâmite das execuções fiscais, da Vara da Fazenda Pública, Acidentes do Trabalho e Registros Públicos da Comarca de Jaraguá do Sul.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Egas Dirceu Moniz de. O processo civil no limiar de um novo século. **Revista da AMB: Cidadania e Justiça**, Associação dos Magistrados Brasileiros, Rio de Janeiro, ano 4, n. 8, 1º semestre/2000.

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: Estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996. Tradução de Carmen Youssef.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS - AMB (Org.). **O USO DA JUSTIÇA E O LITÍGIO NO BRASIL**. Coordenação Maria Tereza Sadek. Disponível em: <[http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/45872/mod_resource/content/1/Pesquisa AMB - O uso da Justiça e o litígio no Brasil.pdf](http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/45872/mod_resource/content/1/Pesquisa%20AMB%20-%20O%20uso%20da%20Justiça%20e%20o%20litígio%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2018.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 jul. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília-df: Segep, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão: Organização, Processos e Práticas de Liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CANÁRIO, Pedro. **Justiça em números: Execução Fiscal é a maior vilã do congestionamento na Justiça, mostra CNJ**. 2014. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2014-set-23/execucoes-fiscais-respondem-terco-processos-pais>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

FIEL FILHO, Alécio et al. **Gestão Pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**. n. 9, ano 2, p. 6-9, jul./ago. 1998.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Organização, Recursos Humanos e Planejamento**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.8-19, out./dez. 2000b.

LISONDO, Héctor Rafael. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/26!/4/2/8@0:0>>. Acesso em: 21 set. 2018.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Texto para discussão, 37. Brasília: ENAP, 2000.

SADEK, Maria Tereza. **Boletim de Notícias Consultor Jurídico - Conjur**: Cada juiz é uma ilha e tem muito poder em suas mãos. 2009. Entrevista elaborada por Alessandro Cristo. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2009-fev-08/entrevista-maria-teresa-sadek-cientista-politica>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

SANTA CATARINA. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Poder Judiciário de Santa Catarina (Org.). Cadeia de Valor - TJSC. Disponível em: <<http://www2.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/fluxos-de-trabalho/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 28 ago. 2018a.

SANTA CATARINA. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Poder Judiciário de Santa Catarina (Org.). **Gestão de Processo**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos>>. Acesso em: 28 ago. 2018b.

SANTA CATARINA. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Poder Judiciário de Santa Catarina (Org.). **Mapa Estratégico**. 2015-2020. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 28 ago. 2018c.

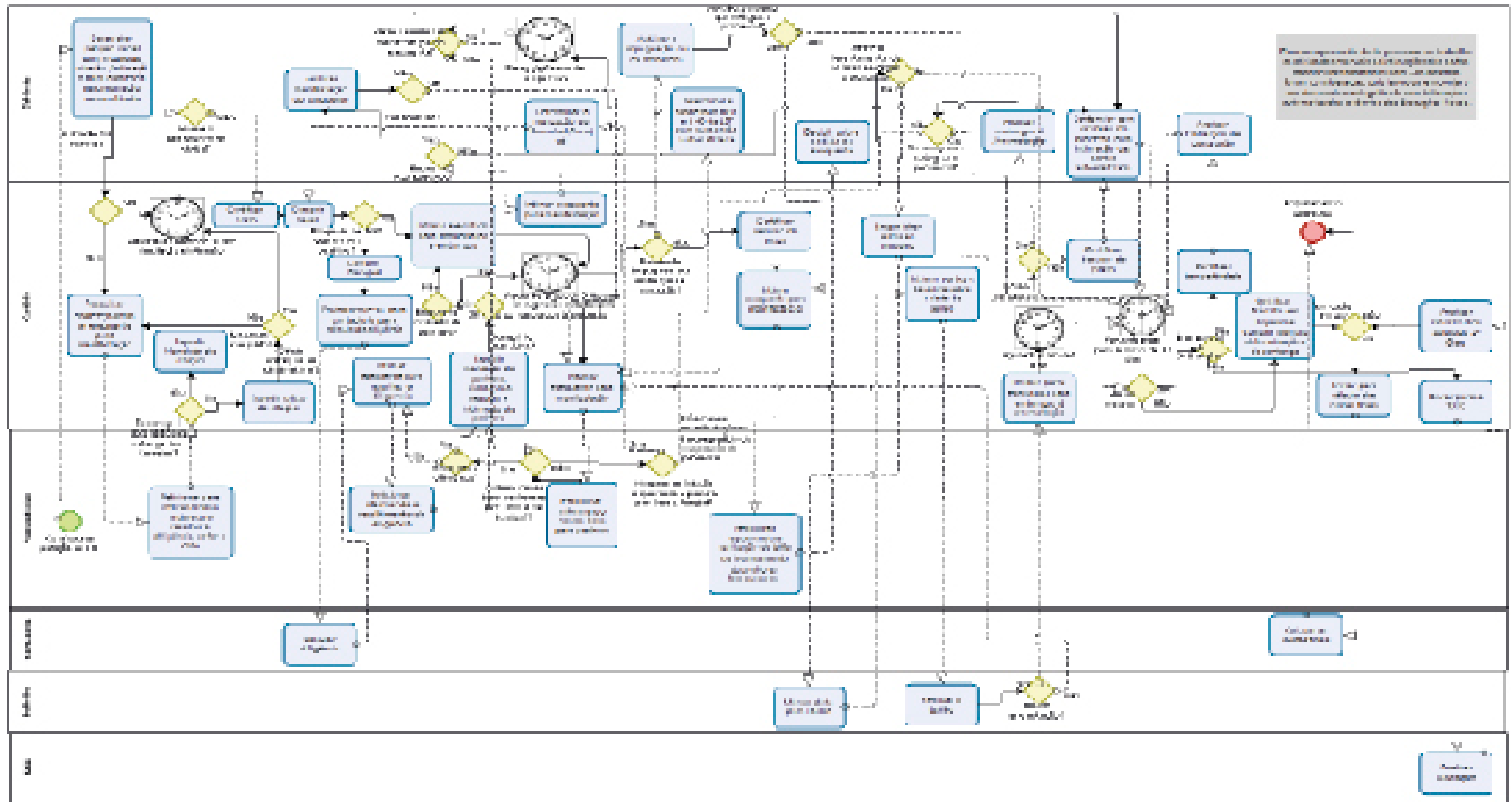
SANTA CATARINA. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Poder Judiciário de Santa Catarina (Org.). **Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho**. 2014. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34458/Gest%C3%A3o+de+Processos+-+metodologia+-+Marco+Metodol%C3%B3gico/b5c3b7bc-7fed-4965-b707-4e7fc88eb7f6>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João; FERREIRA, Pedro Lopes. **Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas: o caso português**. 2. ed. Porto: Edições Afrontamento, 1996.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário**: Morosidade e Inovação. 2009. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação Stricto Sensu Nível de Mestrado em Poder Judiciário, Fundação Getúlio Vargas, Porto Alegre, 2008.

VIANNA, Luiz Werneck. **Boletim de Notícias Consultor Jurídico - Conjur**: Não há limites para a patológica judicialização da política. 2016. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-jan-03/luiz-werneck-vianna-nao-limites-judicializacao-politica>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

APÊNDICE: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO DA EXECUÇÃO FISCAL



A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PELO JUDICIÁRIO CATARINENSE: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ESTUDANTES DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - TURMA 2017

QUALITY IN THE SANTA CATARINA'S JUDICIARY SERVICE PROVISION FROM THE PERSPECTIVE OF ITS SERVERS

Leila Luzia Pires

Graduada em Psicologia pela UNOESC. Pós-graduada em Gestão e Tutoria da Educação a Distância pela UNIASSELVI. Contadora Judicial na comarca de Herval d'Oeste.

E-mail: leilaluzia@tjsc.jus.br.

Resumo: O presente estudo tem como objetivo principal investigar a percepção dos servidores do PJSC que participaram do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica - turma 2017 sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário à sociedade. Os procedimentos metodológicos que norteiam este artigo estão caracterizados por uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, descritiva, de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental. Na abordagem dos pesquisados utiliza-se um questionário com questões fechadas e abertas com intuito de conhecer a percepção dos servidores sobre o potencial das ações estratégicas do PJSC e quais ações de gestão podem ser adotadas para o alcance de qualidade nos serviços. Entre os aspectos de maior preocupação estão a gestão de pessoas, os efeitos da descontinuidade administrativa, a necessidade de profissionalizar gestores, gestão participativa e a efetivação de mecanismos alternativos de resolução de conflitos. Por fim, conclui-se que os servidores-estudantes consideram a qualidade nos serviços uma questão relevante, que o planejamento estratégico tem potencial para o alcance da qualidade nos serviços e que nem sempre as práticas de gestão estão alinhadas ao planejamento estratégico.

Palavras-chave: Qualidade de serviços. Serviço público. Poder Judiciário.

Abstract: The main goal of this study was to investigate the perception of the PJSC's (Santa Catarina's Judiciary) employees who participated in the Strategic Management postgraduate course - class of 2017 about the quality of services provided by the Judiciary to society. The methodological procedures that guided this article are

characterized by an applied field research, of quantitative and qualitative approach, descriptive, case study, bibliographical and documentary. In order to approach the respondents, a questionnaire with closed and open questions is used with the purpose of comprehending the employees' perception about the potential of the strategic actions of the PJSC and what management actions can be adopted to reach quality in the services. Among the issues of greatest concern are people management, the effects of administrative discontinuity, the necessity to professionalize managers, participatory management and the implementation of alternative dispute resolution mechanisms. Finally, it is concluded that the servers-students consider the quality of services a relevant issue, that strategic planning has the potential to reach quality in services and that the management practices are not always aligned with strategic planning.

Keywords: Quality of services. Public service. Judicial Power.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina - 2017/2018 debateu-se intensamente entre os estudantes o desafio de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário de modo a tornar a atividade jurisdicional mais célere e efetiva. Os debates acadêmicos tinham como inquietação a necessidade e o desejo de implementar ferramentas de gestão que atendam aos anseios sociais por justiça e, igualmente, concretizem a Visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) que, de acordo com seu Planejamento Estratégico, é “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (SANTA CATARINA, 2015).

Há que se destacar, ainda, que transformações sociais contemporâneas propiciadas pela tecnologia viabilizam a circulação de informações e impelem o cidadão a uma postura cada vez mais ativa e crítica em relação à produção de bens e serviços públicos. Nesse contexto, a legitimidade dos gastos públicos, intimamente relacionada com a noção de qualidade dos serviços prestados à sociedade, fica em evidência (BERGUE, 2011).

Serviço pode ser entendido como um trabalho cujo valor está agregado ao processo, e sua existência garante a produção dos bens (materiais ou imateriais) no setor ao qual se vincula (MEIRELLES, 2006). No âmbito público, sua titularidade é da Administração Pública e, conforme disposto na Constituição Federal brasileira, está distribuída entre União, Estados, Distrito Federal e municípios. As atividades do serviço público são executadas de forma direta ou indireta pela Administração Pública e se concretizam no oferecimento de utilidades e/ou atendimento das necessidades da coletividade (GOMES, 2012).

No que tange ao Poder Judiciário, a sociedade, financiadora dos serviços públicos, exige qualidade e rapidez na obtenção da tutela efetiva de seus direitos, e esse, parece ser, o grande desafio atual do Poder Judiciário (GASPAR, 2008). Reside neste ponto o importante papel desempenhado pelos servidores do Judiciário, pois são estes que vivenciam diariamente tais desafios, condição necessária para, em parceria com a alta

administração, lançar seu olhar crítico e criativo na efetivação da entrega da justiça e, assim, buscar melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para Albrecht (1992 *apud* CASAS, 2008), a qualidade em serviços se refere à capacidade que uma experiência em serviços, ou qualquer outro fator relacionado a ela, tenha para satisfazer uma necessidade ou um desejo, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Considerando que a unidade deste estudo integra o Poder Judiciário, a abordagem de qualidade em serviços exige que se leve em conta, além dos princípios constitucionais, as estratégias de gestão utilizadas pela instituição. Nesse pensar, o foco na gestão de pessoas é fundamental, posto que os recursos humanos constituem o elemento de integração entre os demais elementos estratégicos e é por meio dos servidores do citado órgão que a qualidade dos serviços prestados à sociedade será buscada.

Diante do exposto, a questão que norteia essa pesquisa é: **Qual a percepção dos servidores do PJSC, estudantes do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica - turma 2017, sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário catarinense à sociedade?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo é: Investigar a percepção de servidores do PJSC, estudantes do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica - turma 2017, em relação à qualidade dos serviços prestados à sociedade pelo Judiciário catarinense.

Considerando o objetivo geral deste estudo, tem-se por objetivos específicos os que seguem:

- a) relacionar o Mapa Estratégico 2015-2020 à qualidade do serviço público;
- b) identificar fatores facilitadores para o alcance da qualidade dos serviços no PJSC;
- c) identificar fatores dificultadores para o alcance da qualidade dos serviços prestados pelo órgão;
- d) propor ações de gestão para melhorar a qualidade na prestação de serviços do PJSC.

1.3 JUSTIFICATIVA E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A seleção de servidores para participar do curso de pós-graduação promovido pela Academia Judicial¹ destinou as vagas, preferencialmente, para os servidores que ocupam

1 A Academia Judicial, fundada em 23 de novembro de 2001, é o braço executivo do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (fundado em 31 de outubro de 1991). Academia Judicial realiza diversas ações formativas, de atualização e de aperfeiçoamento, visando aprimorar o trabalho desenvolvido na Instituição e entregue à sociedade (TJSC. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/institucional>>).

cargos de gestão no primeiro, ou no segundo grau do PJSC. Desse modo, esse público tem, também, a incumbência de promover ações para melhoria constante dos serviços prestados à sociedade. Nesse ponto, é oportuno mencionar que a pesquisadora integra a turma de pós-graduação em Gestão Estratégica - 2017 promovida pela citada Escola.

Para Ferreira (1996, p. 28), é importante que as organizações sejam capazes de planejar e antever transformações e mudanças, o que chamou de planefazendo. Essa prontidão, necessária para dar mais flexibilidade e qualidade à prestação jurisdicional, encontra terreno fértil num ambiente acadêmico formado por aqueles que se dedicam a estudar e repensar a sua atividade profissional.

Transitar de uma abordagem de gestão pública ainda muito burocrática (hierarquizada, personalizada e legalista) para outra mais flexível e que ofereça respostas mais rápidas e efetivas às demandas dos jurisdicionados, de acordo com a análise desses estudantes-servidores, é um desafio a ser superado. Não obstante haver variadas possibilidades em termos de gestão para o desenrolar deste processo, compreende-se que, em essência, a qualidade dos serviços que o Judiciário entrega à sociedade é determinante para se considerar cumprida a Missão institucional expressa no Mapa Estratégico. Assim, em se tendo a alta qualidade nos serviços prestados pelo Poder Judiciário um anseio da sociedade, tem-se como objeto dessa investigação a percepção dos servidores do PJSC em relação à qualidade dos serviços que o Judiciário catarinense entrega à sociedade.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa se justifica por sua importância teórica e prática, uma vez que analisa a qualidade dos serviços do PJSC e traz como contribuição à gestão estratégica da instituição a proposição de ações para a melhora da qualidade na prestação jurisdicional.

Para o desenvolvimento desse trabalho, portanto, define-se uma estrutura formada por cinco capítulos principais. No capítulo dois, em nível teórico aborda-se, de modo amplo, a administração pública e, mais amiúde, a evolução de diferentes abordagens de administração pública no Brasil. Na sequência, discorre-se sobre a qualidade em serviço público e sobre a prestação de serviços do Poder Judiciário onde aborda-se, também, a questão da descontinuidade administrativa, peculiar no setor público. Por fim, neste mesmo capítulo, a gestão de pessoas na administração pública é o enfoque que possibilita inserir a participação efetiva dos servidores na busca pela realização da missão estratégica do PJSC, que é Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos (SANTA CATARINA, 2015). No capítulo três apresentam-se os procedimentos metodológicos escolhidos para o alcance dos objetivos da pesquisa, e no capítulo quatro faz-se a apresentação e análise dos dados obtidos da realidade do PJSC quanto à qualidade dos serviços prestados à sociedade. Finalmente, no capítulo cinco, apresenta-se a resposta à pergunta de pesquisa. Na sequência, como elemento não textual, listam-se as fontes citadas na seção denominada Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Constituição da República Federativa do Brasil trata, entre outros aspectos, da estrutura político-administrativa brasileira (Brasil, 1988). Conforme dispõe a Carta

Magna em seu artigo dezoito, a República Federativa do Brasil é formada pela União, Estados, Distrito Federal e municípios. A União está dividida em três poderes, independentes e harmônicos entre si, e a repartição das funções estatais entre eles também está prevista na Constituição.

A divisão do Estado em poderes distintos, expressa na nossa Constituição, está alicerçada na Teoria da Tripartição dos Poderes formulada por Montesquieu em sua obra *O Espírito das Leis*. Desde esse tempo buscava-se o equilíbrio entre as funções do Estado a fim de evitar a subordinação dos Poderes e, assim, qualquer abuso do poder estatal (GOMES, 2012). Na atualidade, o Brasil adota o princípio da especialização das funções, em que cada Poder, além da sua atividade típica, exerce também atividades administrativas. A função típica de cada Poder é sua atividade preponderante, não exclusiva, já que os outros Poderes podem exercer algumas atividades de forma atípica (SANTOS, 2012).

O Poder Judiciário tem como função típica a atividade jurisdicional, ou seja, a solução de conflitos entre cidadãos, entidades e o Estado. Conforme expresso no artigo noventa e dois da Constituição Federal brasileira, são órgãos que compõem o Poder Judiciário: o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares, e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1988).

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, embora integre o Poder Judiciário, não tem competência jurisdicional. Em linhas gerais, compete ao órgão "...o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos Juízes...", conforme expresso no parágrafo 4º do art. 103-B da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O interesse dessa pesquisa está voltado para o Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC), e a breve exposição sobre a estrutura político-administrativa do Brasil tem como objetivo situar o objeto de pesquisa no campo da administração pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Toda organização, seja pública ou privada, precisa de pessoas (profissionais) que planejem, coordenem e avaliem a condução de seus programas para o atendimento dos objetivos institucionais. Essa é uma tarefa complexa, não estática, e que reflete movimentos sociais, culturais, políticos e históricos.

De acordo com Santos (2012), a expressão Administração Pública pode ser compreendida em sentido objetivo ou subjetivo. Em sentido subjetivo, grafada com iniciais maiúsculas, "...engloba os órgãos e pessoas jurídicas responsáveis pela execução administrativa das políticas públicas orientadas pelo governo" (*Ibid.*, p. 19). Em sentido objetivo, essa expressão considera a natureza da atividade, ou seja, as tarefas desenvolvidas pelas pessoas, órgãos e entidades administrativas.

Menegasso e Salm (2009) propõem reconceituar administração pública a partir de

um enfoque epistemológico baseado em algumas categorias extraídas da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, como a concepção de ser humano e de sociedade, de mercado e organizações. Nesse diapasão, conceituam a administração pública como “...um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos - bem comum - para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada (*Ibid*, p. 103).

De acordo com a Constituição vigente no Brasil, o Estado é responsável por prover à população, direta ou indiretamente, serviços como educação, segurança, saúde, saneamento, entre outros, que promovam o bem-estar social (BRASIL, 1988). Para alcançar esse objetivo faz-se necessário planejar o uso eficiente dos recursos públicos, e esse planejamento será norteado por abordagens de gestão que reflitam o momento político e histórico vivido (SANTOS, 2017).

2.1.1 A evolução da Administração Pública no Brasil

O processo de evolução da administração pública no Brasil percorreu uma trajetória que inclui a abordagem da administração pública patrimonialista, presente desde o período colonial; a administração pública burocrática; e, da administração pública gerencial.

A administração pública no Brasil foi, inicialmente, influenciada por modelos trazidos pela monarquia na época do império e tinha como base os modelos de Estado Absolutista do século XVIII. O sistema, que tinha como base a dominação tradicional entre governante e súditos, é o Patrimonialismo. Esse sistema, “... mais do que um tipo de organização, seria um sistema que legitima o governo em função de privilégios no contexto de uma sociedade estamental herdada do mundo ibérico” (FILGUEIRAS, 2018, p. 72). Nesse modelo, o governante (o Estado, portanto) mantém o domínio sobre o povo e, em troca, lhe oferece proteção e bem-estar; prevalece o interesse particular e a troca de favores numa forma de clientelismo que propicia a corrupção e o nepotismo (SANTOS, 2017).

Para Campelo (2010), há duas espécies de patrimonialismo. O Patrimonialismo Político-administrativo, que se reflete nas condutas políticas e administrativas em que a coisa pública é tratada de forma a satisfazer interesses privados nas trocas de favores e privilégios de quem detém o poder, materializando o espírito clientelista que tem como raízes os Estados Absolutistas; e o Patrimonialismo Institucionalizado, que se manifesta pública e formalmente nas instituições estatais e, nas palavras do autor, “... ultrapassou as práticas sorrateiras, às escondidas, para já aparecer publicizado de forma normatizada, podendo ser observado nos próprios diplomas legais ou nas próprias instituições que compõem as entranhas do Estado” (CAMPELO, 2010, p. 300).

Essa forma de administração mostrou-se incompatível com desafios do século XIX, como o capitalismo industrial e as democracias parlamentares (BRESSER-PEREIRA, 1996). No Brasil, o primeiro esforço sistemático de superar o patrimonialismo deu-se com a reforma administrativa do Estado Novo, na década de 30, que buscava introduzir um sistema de administração mais racional e eficiente, que pudesse sustentar um modelo de crescimento baseado na industrialização ao invés de importações (COSTA,

1987). Assim, como alternativa e como forma de proteger a sociedade do poder arbitrário, surgiu a administração pública burocrática, cuja ênfase estava no controle sobre procedimentos e sobre os processos de decisão, enfatizando aspectos formais, regras e o poder hierárquico (CAMPELO, 2010).

Decorre daí a criação do Departamento de Administração Pública (DASP), em 1936, que tinha como objetivo modernizar a administração pública a partir da racionalização e padronização e, no tocante à administração de recursos humanos, assumiu a função da profissionalização do funcionário público de primeiro escalão; no entanto, sua atuação, aos poucos, se mostrou centralizadora e hierárquica (FERREIRA, 1996).

No decorrer do tempo, entretanto, esse modelo não trouxe avanços substanciais no tocante à eficiência, pois, como relata Bresser-Pereira (1996, p. 10),

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Ao longo do século XX, de acordo com Filgueiras (2018), o Estado brasileiro buscou modernizar a administração pública a partir de elementos de racionalização e transformação cultural alinhados aos ditames do capitalismo e do desenvolvimento. Com o crescimento social e econômico do Estado no século XX e diante da crescente complexidade dos desafios a serem enfrentados surgiu a administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O Decreto-Lei n. 200, de 1967, representou o primeiro momento da administração gerencial brasileira e uma tentativa de descentralizar e flexibilizar a administração pública superando a rigidez burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1998). Posteriormente, no início dos anos 1980, a criação do Ministério da Desburocratização tinha como objetivo dar mais celeridade aos trâmites processuais (CAMPELO, 2010). Todavia, a ausência de mecanismos de controle permitiu o uso indevido das flexibilidades e autonomias, desvirtuando seu objetivo (FERREIRA, 1996).

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), criado em 1995, passou a coordenar um processo de reformas, consolidando o modelo de Administração Gerencial (FERREIRA, 1996). Com vistas a ampliar a eficiência do serviço público, o MARE buscou desburocratizar e descentralizar a fim de adequar a administração às novas demandas advindas da globalização da economia (FILGUEIRAS, 2018).

Conforme destaca Abrucio (1997), o modelo gerencial suscitou complexas discussões a partir da década de 1980, que culminaram na evolução do modelo puro para duas novas direções. Na avaliação de Rodvalho (2014), esse movimento reformista resultou na Emenda Constitucional n. 19/98, que representou um marco importante nas reformas da administração pública brasileira na medida em que, além de introduzir o princípio da eficiência, fixou limites para a remuneração de servidores e estipulou a racionalização dos serviços públicos. A reforma gerencial não foi apenas uma sequência aos movimen-

tos anteriores. Ela apresentou como diferencial, legitimar a prestação dos serviços públicos a partir da satisfação do seu cliente - o cidadão. Essa mudança obrigou o Estado a repensar sua estrutura administrativa, criar meios para responsabilização (*accountability*), rever as funções dos servidores (RODOVALHO, 2014).

O desafio em melhorar os resultados da gestão pública, incorporando o princípio da eficiência e buscando a qualidade dos serviços numa perspectiva que atenda aos usuários como clientes, traduziu-se no movimento da Nova Gestão Pública (NGP), que apresentava uma mudança de pensamento e atitude, reforçando o conceito de cidadania (FIPE, 2005).

A complexidade da sociedade, a ascensão de valores neoliberais e a busca por melhores resultados na abordagem de problemas sociais são fatores que impulsionaram o movimento da Governança Pública (GP), que traz em sua base o pluralismo de atores na definição das políticas públicas reservando um novo papel para o Estado. Essa associação de práticas democráticas e de gestão pública propicia condições para o desenvolvimento social e econômico traduzindo-se em boa governança (SECCHI, 2009).

O conceito de governança abrange, portanto, além da dimensão gerencial, o aspecto político da atuação da sociedade que, a partir do processo de democratização, adota uma posição mais crítica que amplia sua percepção da corrupção e a desconfiança nas instituições públicas e apresenta novas demandas ao serviço público, ao mesmo tempo em que exige ampliação da qualidade nas políticas e serviços públicos (FILGUEIRAS, 2018). Na Prática, a GP propõe a articulação de atores estatais e não estatais (sociedade) na busca da resolução de problemas públicos a partir de parcerias público-privadas (PPPs). Esse processo, que envolve de forma ativa a sociedade na tomada de decisões, também prevê a responsabilização, a transparência e o controle social (SECCHI, 2009).

A Reforma do Estado é um tema de grande relevância e continua presente na pauta administrativa atual trazendo, como desafio, a criação de condições para que o Estado e suas instituições funcionem melhor. As diferentes abordagens administrativas são distintas no tocante ao tratamento reservado ao cidadão. Conforme nos ensina Secchi (2009, p. 363),

No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos. Na retórica dos modelos APG e GE, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Sob o guarda-chuva da GP, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

No decorrer do tempo as formas de administrar foram se aperfeiçoando sem, no entanto, haver uma completa cisão entre elas, permitindo que, apesar das reformas, algumas práticas de modelos passados coexistam com formas mais modernas de gestão pública implicando, por vezes, na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

2.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Para se conceituar serviços é fundamental levar em conta suas particularidades e especificidades de um bem intangível. Em síntese, isso implica em compreender que serviço não é um bem ou um produto em si, mas um trabalho em processo. Nesse sentido, Meirelles (2006, p. 134) lembra que “quando não há realização de trabalho tem-se, na verdade, a exploração de um trabalho já realizado em processos produtivos anteriores, que foi acumulado e consubstanciado nesses ativos”. O valor do serviço, portanto, está agregado ao próprio processo de realização do trabalho.

Quanto à caracterização e à qualidade, os serviços podem apresentar alta variabilidade a depender de quem os executa e de onde são prestados. Além disso, são perecíveis, não podem ser estocados para atender a demandas futuras e disso decorre, por vezes, uma queda na qualidade do atendimento ao cliente (ARAÚJO, 2014).

A busca pela qualidade tem histórico nas empresas privadas, inicialmente nas fábricas e, posteriormente, evoluindo para o processo na produção de bens e serviços em geral (PALADINI, 1995). O conceito de qualidade não é unânime, já que é um termo de uso comum e dinâmico, mas a importância de que os produtos e/ou serviços estejam em conformidade com os desejos dos usuários é ponto em comum entre os diversos enfoques dados ao assunto (ARAÚJO, 2014). No entanto, Paladini (1995) salienta que a noção de qualidade não se restringe aos resultados, mas tem sua ênfase na própria relação com o cliente, exigindo flexibilidade no processo para melhor atendê-lo.

Sobre a especificidade dos serviços públicos, apresenta-se o conceito proposto por Celso Antônio Bandeira de Mello (2001, p. 612 *apud* GOMES, 2012, p. 183):

Serviço Público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Para disciplinar essa relação entre Estado e a coletividade se faz necessário algum grau de controle e ordenamento. Nesse sentido, as normas jurídicas têm alcance a todos os cidadãos, sejam pessoas físicas ou jurídicas e, da mesma forma, o agente público na qualidade de representante do Estado e administrador do bem público tem o dever de cumprir o texto legal.

A Constituição Federal de 1988, na ânsia de estabelecer para a Administração Pública postulados compatíveis com o Estado Democrático de Direito, disciplinou a organização do funcionamento do setor público e a conduta de seus agentes. Nesse sentido, disciplinou regras como a investidura em cargos e empregos públicos, regime jurídico, remuneração e outros aspectos, e estabeleceu os princípios da Administração direta e indireta.

A administração pública deverá sempre obedecer aos princípios, amparando-se no cumprimento de disposição legal, tratando a todos com o objetivo do bem comum, sem privilégios, pautando sua atuação no equilíbrio e bom-senso. Como pessoa jurídica, o Estado confere aos agentes públicos (pessoas físicas) poderes para praticar atos ou administrar interesses em seu nome. (KANAANE *et al.*, 2010, p. 21).

A atuação dos agentes públicos, portanto, deve observar os princípios constitucionais que são, basicamente, aqueles expressos na Constituição Federal, no seu artigo 37, *caput*, a saber, princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade administrativa, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1998).

Dentro do que preceitua a legislação, a administração pública tem buscado evoluir em direção a uma forma de gestão que supere o empirismo e oriente os administradores e servidores na busca dos seus objetivos. Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental, especialmente em tempos de transformações constantes.

Neste contexto, as organizações orientadas por visões fazem a diferença. Ter uma bela e inspiradora visão e compartilhá-la dentro da organização, não significa adivinhar o futuro, significa sim, construí-lo. Uma visão tem força, mais do que isto tem poder, pode substituir o líder nos seus impedimentos, funcionando como orientadora das ações institucionais. (FERREIRA, 1996, p. 28).

Rezende (2015, p. 20) assim conceitua essa ferramenta: “planejamento estratégico é o projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação de objetivos, estratégias e ações da organização”. Nesse conceito está presente o encorajamento ao pensamento e ao comportamento estratégico de modo a envolver os diversos atores para que as políticas e diretrizes traçadas aconteçam de maneira coerente com os planos institucionais.

2.3 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DO PODER JUDICIÁRIO

A morosidade do sistema judiciário é uma questão amplamente conhecida pela sociedade, discutida pela mídia e pelos próprios administradores do sistema judicial brasileiro. Faz-se necessário considerar que as transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas nos últimos anos do século XX afetaram toda a sociedade, mudando comportamentos, culturas e costumes. Tais mudanças apresentam novos desafios e requerem adequação na forma de gerir a coisa pública e, também, no ordenamento jurídico.

Para que se possa compreender como a Constituição reforçou a percepção de deficiência do Judiciário, é preciso lembrar que a ampliação dos direitos também tem mais de um aspecto. O ponto mais chamativo é o alargamento da proteção que o Estado passa a garantir, mas, com ele, aumentava-se o volume de trabalho dos juízes e servidores. Portanto, quando a Constituição amplia direitos, ao mesmo tempo, enfatiza a condição do Judiciário prestador de serviços. (RODOVALHO, 2014, p. 23).

Os direitos garantidos pela Constituição, reforça Rodvalho (2014), nem sempre são imediatamente aplicados pois requerem, por vezes, uma progressiva adaptação do aparato estatal. Do ponto de vista jurídico, no entanto, acontecem imediatamente após a garantia legal. Nesse ponto, chama atenção para essa diferença de tempos que denominou “tempo jurídico” e “tempo real”, que autoriza o interessado a reclamar a garantia do direito negado, gerando, assim, as demandas judiciais que se avolumam para além do que o Judiciário tem sido capaz de julgar.

O movimento de reforma e modernização do Judiciário brasileiro tem como marco significativo, e importante impulso, a promulgação da Emenda Constitucional n. 45, de oito de dezembro de 2004. Essa Emenda modifica significativamente o sistema de Justiça e a magistratura nacional e, entre as novidades, destaca-se a razoável duração dos processos judiciais e administrativos e a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que tem como pilares fundamentais de atuação a função correccional e a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário (BRASIL, 2004). Essas atribuições se traduzem na fiscalização e controle das atividades financeiras e administrativas do Poder Judiciário a partir de ações de diagnóstico, alteração legislativa e modernização. Nesse sentido, temas como transparência, eficiência e celeridade processual, autonomia e independência dos magistrados, ampliação do acesso da população à justiça foram algumas das questões a serem enfrentadas com a promulgação dessa Emenda (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

No tocante ao planejamento, o CNJ, por meio da Resolução n. 70, de 18 de março de 2009¹, instituiu o planejamento estratégico do PJ, destacando a sua Missão, Visão e Valores e estabelecendo os objetivos e as estratégias para alcançá-los. Entre outros pontos, determinou que todos os tribunais elaborem seus respectivos planejamentos estratégicos alinhados ao planejamento nacional até 31 de dezembro de 2009 (CNJ, 2009).

As organizações públicas, em sintonia com o que acontece na sociedade em geral, transformam-se constantemente e, com isso, é esperado que os rumos estratégicos sejam revistos a fim de melhor atender às novas demandas que se apresentem. A descontinuidade administrativa é um fator peculiar da esfera pública e, diferentemente da iniciativa privada, faz parte da realidade nos diversos poderes e esferas de gestão. Essa descontinuidade, porém, pode impactar negativamente no andamento de projetos e na gestão de pessoas.

Isso se traduziria na interrupção de iniciativas, projetos, programas e obras, mudanças radicais de prioridades e engavetamento de planos futuros, sempre em função de um viés político, desprezando-se considerações sobre possíveis qualidades ou méritos que tenham as ações descontinuadas. Como consequência, tem-se o desperdício de recursos públicos, a perda de memória e saber institucional, o desânimo das equipes envolvidas e um aumento da tensão e da animosidade entre técnicos estáveis e gestores que vêm e vão ao sabor das eleições. (NOGUEIRA, 2006, p. 13).

1 Em 2014, a Resolução 70/2009 foi substituída pela Resolução 198/2014, que definiu as orientações a serem seguidas pelos 91 tribunais do país a partir de 2015.

A troca de administradores, evento que não é característica exclusiva de agentes políticos, pode representar uma mudança de rumos das ações estratégicas, e a instabilidade provocada por essas mudanças também tem reflexos nas equipes envolvidas.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Numa perspectiva sistêmica entende-se que a administração pública recebe recursos (insumos), processa-os a fim de gerar produtos ou serviços que são entregues à coletividade. Os insumos dos quais se utiliza nesse processo são os recursos materiais, humanos e informacionais. Os conhecimentos e as competências são elementos de integração dessas três categorias (BERGUE, 2011). Nesse sentido, situamos o papel dos agentes públicos na geração de bens e serviços e sua relevância nesse contexto.

Numa abordagem de governança, de acordo com Filgueiras (2018), a aplicação prática de valores democráticos deve estar presente na definição das metas e objetivos que delineiam e conduzem as ações públicas.

Associar participação, capacidades estatais e transparência e *accountability* significa pensar um conjunto de mudanças que sejam capazes de fortalecer a máquina administrativa, tendo em vista servidores que planejem, implementem e monitorem e avaliem permanentemente a adição de valores públicos à ação do Estado. (FILGUEIRAS, 2018, p. 84).

Depreende-se desse raciocínio que a adoção do conceito de governança pública e de gestão participativa implica em propiciar espaços de envolvimento dos diversos atores sociais no processo de produção de políticas públicas permeado por boa comunicação e transparência, a fim de compartilhar informações e buscar conjuntamente soluções para os desafios. A posição ocupada pelos agentes públicos, nesse contexto, é central, "... pois são eles, agentes políticos e servidores, que levarão a efeito os atos de governança, para o que se exigem a formação e a mobilização de competências específicas, de conteúdo técnico e político" (BERGUE, 2014, p. 4). A valorização do servidor público "...é uma garantia ao cumprimento da missão da Administração Pública de atender com qualidade aos seus clientes externos - o cidadão" (BRASIL, 1997, p. 19).

O processo de modernização da administração pública das últimas décadas propiciou maior participação e controle social e também colocou o setor público na berlinda. São constantes as pressões em relação à transparência, à prestação de contas e ao controle com os gastos públicos, ao mesmo tempo em que se exige qualidade e adequação dos serviços oferecidos aos cidadãos. Nesse processo de aperfeiçoamento, houve importantes repercussões na área de gestão de pessoas, que destacam seu papel estratégico na administração pública. (MOURA e SOUZA, 2016). De acordo com Vieira *et al.* (2011), observa-se um crescente aperfeiçoamento e modernização de técnicas que consideram temas como motivação e liderança e, nesse contexto, o setor de Recursos Humanos deveria ser protagonista na elaboração e condução de ações de gestão de pessoas. No entanto, quando se trata de instituições públicas, essa incumbência não é do setor de pessoas. A esse setor tem cabido a tarefa de registrar admissões, remuneração, e outros controles funcionais.

Moura e Souza (2016), chamam atenção para algumas situações que dificultam a estruturação dos sistemas de gestão na área de gestão de pessoas e promovem desconfiança e resistência. Segundo esses autores, a atuação estratégica com frequência é confundida e se restringe a ações operacionais e atribuições normativas não alinhadas à estratégia organizacional; Alertam, também, para uma tendência das organizações brasileiras a adotar modismos internacionais que aparentam inovações, mesmo desarticulados das práticas cotidianas; Por fim, citam como dificultador a adoção de um modelo de gestão definido pela alta administração, com pouca ou nenhuma participação da área competente e de aplicação menos significativa que a retórica acadêmica.

Para Bergue (2005), o padrão cultural da administração não deve ser desconsiderado, e esse fator está fortemente relacionado a pessoas. Nas organizações públicas a dimensão humana tem maior destaque, pois nesses espaços a permanência dos indivíduos tende a ser mais duradoura, com baixas taxas de mobilidade, inclusive interna. Nesse diapasão, o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações, é um fator crítico para o sucesso das políticas estratégicas da organização.

Ao tratar das bases da reforma gerencial Ferreira (1996) deixa explícito a importância do papel do servidor e a necessidade de valorização daqueles que representam a âncora do processo de construção de um novo paradigma de gestão. A gestão participativa, na sua concepção, deve incluir não apenas o cidadão, usuário dos serviços públicos, mas aqueles que pensam e produzem as melhorias no serviço público.

Nesse sentido, valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho. (FERREIRA, 1996, p. 20).

Para Siqueira e Mendes (2009), porém, a tendência em replicar no setor público estratégias do setor privado, especialmente no tocante à obsessão pela produtividade e por resultados, pode deteriorar as relações de trabalho e inviabilizar um modelo de gestão de pessoas que leve em consideração as especificidades do setor público.

A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade. Há necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que se encontram, estabelecendo metas participativas, definindo incentivos materiais e simbólicos e proporcionando sentido para os trabalhos que realizam. (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 242).

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas assume papel relevante no processo de aperfeiçoamento da gestão pública com vistas a atender os anseios sociais por serviços de qualidade.

3 METODOLOGIA

Visando atingir ao objetivo proposto, realiza-se uma pesquisa aplicada cujas informações apuradas podem contribuir para a concretização do plano estratégico do PJSC. Buscando apontar formas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo órgão aos jurisdicionados coloca-se em evidência a percepção dos servidores do Judiciário catarinense, estudantes do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica - 2017, por meio de uma pesquisa classificada quanto aos seus fins como descritiva e, quanto aos seus meios, como uma pesquisa de campo com a estratégia de um estudo de caso; uma pesquisa documental e bibliográfica, e design de levantamento.

O estudo apresenta uma investigação teórica inicial que, mesmo não esgotando o tema, serve de base para a interpretação dos dados apurados, que foram obtidos a partir de um questionário com proposições de múltipla escolha (onde o pesquisado assinala o grau de concordância e o grau de relevância da afirmação) e com duas questões abertas. Nesse sentido, o estudo apresenta abordagem quantitativa e qualitativa com objetivo predominantemente descritivo e interpretativo da realidade abordada. Para De Sordi (2013, p.100), “a pesquisa qualitativa emprega técnicas interpretativas para análise e compreensão de fenômenos, de natureza subjetiva”. Essa abordagem propõe a compreensão dos fenômenos a partir dos significados que as pessoas envolvidas lhe atribuem.

A pesquisa de campo está caracterizada no foco, em profundidade, a um grupo específico, abordado a partir de questionário cujo material fornecido, no próprio local onde ocorrem os fenômenos estudados, é interpretado conjuntamente com outros documentos (GIL, 2002), como o Mapa Estratégico, normativos e outras informações contidas na página eletrônica do órgão estudado.

O universo de estudo é composto por servidores do Judiciário catarinense e a amostra, selecionada de forma intencional, corresponde a trinta e oito² servidores que participam do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica do PJSC, cuja turma (2017-2018) a pesquisadora também integrou. Esta amostra representa, portanto, os sujeitos da pesquisa. A maioria (71%) dos sujeitos de pesquisa, em suas atividades profissionais no órgão estudado, ocupa cargos de gestão³ e, potencialmente, tem um olhar atendo às questões que são abordadas na pesquisa, inclusive, porque elas foram objeto de reflexão ao longo do citado curso.

Os sujeitos da pesquisa, fontes primárias de coleta de dados, foram abordados a partir de um questionário elaborado pela pesquisadora, com base no Mapa Estratégico do PJSC e seu potencial para o alcance da qualidade nos serviços prestados pelo órgão pesquisado. O questionário foi aplicado no mês de setembro de 2018. As informações produzidas representam dados quantitativos e qualitativos que dão sentido ao estudo realizado. A análise desses dados mescla a técnica estatística, para os dados

2 A turma era, inicialmente, composta de quarenta estudantes/servidores. A pesquisadora também integra a turma pesquisada, no entanto, não será contada como indivíduo da amostra. No decorrer do curso houve uma desistência, de forma que, restam trinta e oito sujeitos na amostra.

3 O edital para seleção dos alunos trazia como item de pontuação para a classificação ocupar cargo de gestão, em primeiro e em segundo grau.

quantitativos, e a análise interpretativa na decodificação de argumentos e pontos de vista dos pesquisados. Para Teixeira (2003, p. 183), “o conhecimento na pesquisa interpretativa resulta da compreensão do significado do processo ou experiência vivida a partir do método indutivo. Realidades múltiplas são construídas socialmente pelos indivíduos”.

No tocante aos meios a pesquisa classifica-se como bibliográfica, na etapa inicial que compreende a reunião de informações teóricas que se destinam à construção da investigação proposta e fundamentam a interpretação dos dados apurados junto à população pesquisada. A extração de dados e informações, como mapa estratégico, notícias, normativos e outras informações disponíveis nas páginas do PJSC e CNJ, dão à pesquisa um caráter documental. Também se caracteriza como estudo de caso por dar um enfoque à questão da qualidade na prestação dos serviços pelo Judiciário catarinense a partir da percepção dos servidores desse órgão, proporcionando uma visão global e ao mesmo tempo preservando o caráter unitário do objeto estudado (GIL, 2017).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O perfil do grupo pesquisado, embora não seja o foco principal, é um componente da pesquisa e pode fornecer informações para melhor compreender os dados apurados. Vinte e oito servidores, estudantes do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina - turma 2017-2018, responderam ao questionário proposto. Desses, 71,4% ocupam cargo de gestão no PJSC (chefia de setor, unidade, sessão, secretaria ou cartório). Apurou-se, também, que 67,9% são do sexo feminino e 32,1%, do sexo masculino. No tocante ao tempo de serviço na instituição 28,6% têm entre 4 e 10 anos; 57,1% têm entre 11 e 20 anos e; 14,3% têm mais de vinte anos de serviço. Nenhum pesquisado tem menos de 4 anos de serviço no PJSC.

Tendo como base os dados colhidos nesse estudo as sessões seguintes têm por objetivo apresentar respostas aos objetivos específicos. A sessão 4.1 responde ao primeiro objetivo específico, que versa sobre a relação do Mapa Estratégico do PJSC e a qualidade dos serviços. A sessão 4.2 engloba o segundo e terceiro objetivos específicos que tratam dos fatores que, no entendimento dos servidores-estudantes, facilitam e/ou dificultam o alcance da qualidade dos serviços e, por fim, a sessão 4.3 tem o propósito de propor ações de gestão que possam, em última instância, melhorar a prestação de serviços do PJSC.

4.1 O MAPA ESTRATÉGICO 2015-2020 DO PJSC E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO JUDICIÁRIO CATARINENSE

O Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC está alinhado às orientações definidas na Resolução 198/2014-CNJ (CNJ, 2014) e, considerando as particularidades locais, apresenta a seguinte estrutura:

- Missão: Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos.

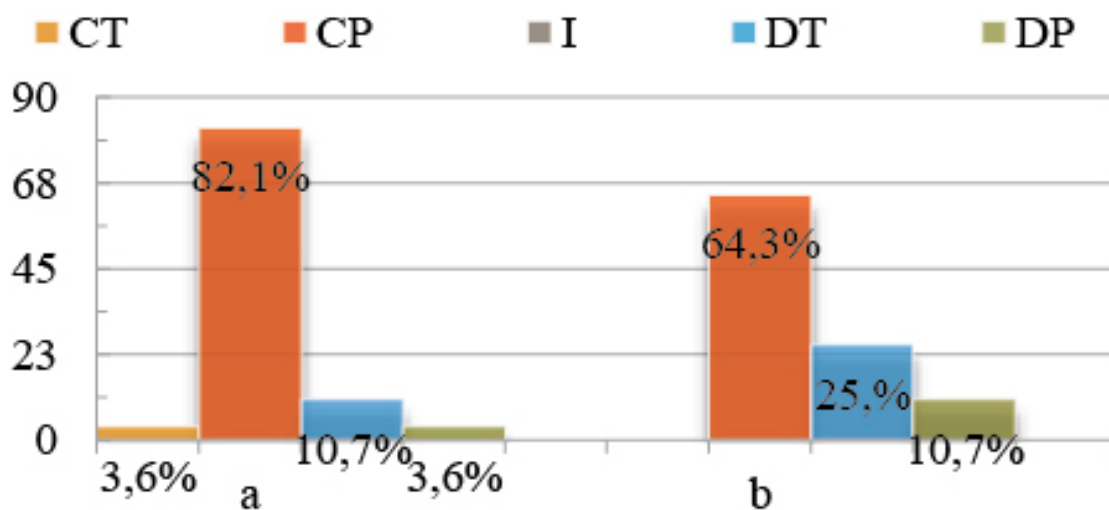
- Visão: Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.
- Objetivos estratégicos distribuídos em quatro perspectivas:
 - 1 Cidadãos-CI: a) Garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos usuários; b) Aprimorar a comunicação institucional.
 - 2 Serviços-SE: a) Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva; b) Aprimorar práticas autocompositivas; c) Promover a cidadania e iniciativas de valor social.
 - 3 Pessoas e Recursos-PR: a) Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes; b) Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional; c) Assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação; d) Garantir a infraestrutura adequada à prestação de serviços.
 - 4 Gestão-GE: a) Disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando gestão participativa; b) Otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia; c) Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; d) aperfeiçoar a comunicação interna; e) Concretizar a gestão do conhecimento.
- Atributos de valor para a sociedade: Responsabilidade social e ambiental; valorização de pessoas; transparência; acessibilidade; celeridade; confiança; probidade; inovação; e ética (SANTA CATARINA, 2015).

Com base no arcabouço teórico que fundamenta esse artigo é possível analisar o Mapa Estratégico e extrair dele a noção de qualidade que se busca imprimir nos serviços oferecidos pelo Judiciário.

Com o objetivo de identificar a percepção dos pesquisados quanto ao alinhamento estratégico do PJSC às suas práticas, bem como o potencial do planejamento estratégico para alcançar a qualidade almejada e implícita na sua Missão, Visão e valores institucionais, foram apresentadas duas afirmativas para as quais os pesquisados indicaram seu nível de concordância, assinalando CT para Concordo Totalmente; CP - Concordo Parcialmente; I - Indiferente; DT - Discordo Totalmente; e DP - Discordo Parcialmente . As afirmativas são as seguintes:

- a) As práticas administrativas do PJSC estão alinhadas ao seu planejamento estratégico: Conforme demonstra o gráfico da Figura 1, abaixo, 3,6% dos pesquisados concordam totalmente e 82,1% concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto 10,7% discordam parcialmente e 3,6% discordam totalmente da afirmativa.
- b) As práticas administrativas do PJSC são adequadas para o alcance da Missão institucional: As respostas, indicadas no segundo bloco de barras do gráfico da Figura 1, abaixo, demonstram que não houve concordância total com a afirmativa; mas, 64,3% dos pesquisados concordam parcialmente, enquanto 25% discordam parcialmente e 10,7 % discordam totalmente dessa afirmativa.

Figura 1: Aspectos de gestão que influenciam na qualidade dos serviços



Fonte: Elaborado pela autora

No tocante ao alinhamento das práticas administrativas ao Mapa Estratégico o percentual de concordância plena é baixo. No entanto, a maioria concorda, ainda que parcialmente, e o índice de discordância é relativamente pequeno. Na segunda proposição não houve indicação de concordância total de que as práticas administrativas estejam adequadas ao alcance da Missão. Esse é um ponto significativo e, embora haja uma concordância parcial, o índice de discordância não é desprezível.

A preocupação em melhorar a prestação de serviços do PJSC não é recente. Com vistas a desenvolver uma estratégia de gestão que considere o ambiente no qual a instituição está inserida, e com a participação de órgãos internos (magistrados, servidores, sindicatos e associações) e externos (OAB e MP), já no ano de 2000 o PJSC utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico.

No ano de 2000, com a intenção de humanizar a justiça, fazendo uma administração compartilhada e democrática, livrando-se definitivamente do empirismo e aproveitando a experiência exitosa de informatização da organização realizada entre 1996 e 1997, o PJSC iniciou uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição. Para tanto, utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico. (SANTA CATARINA, 2015).

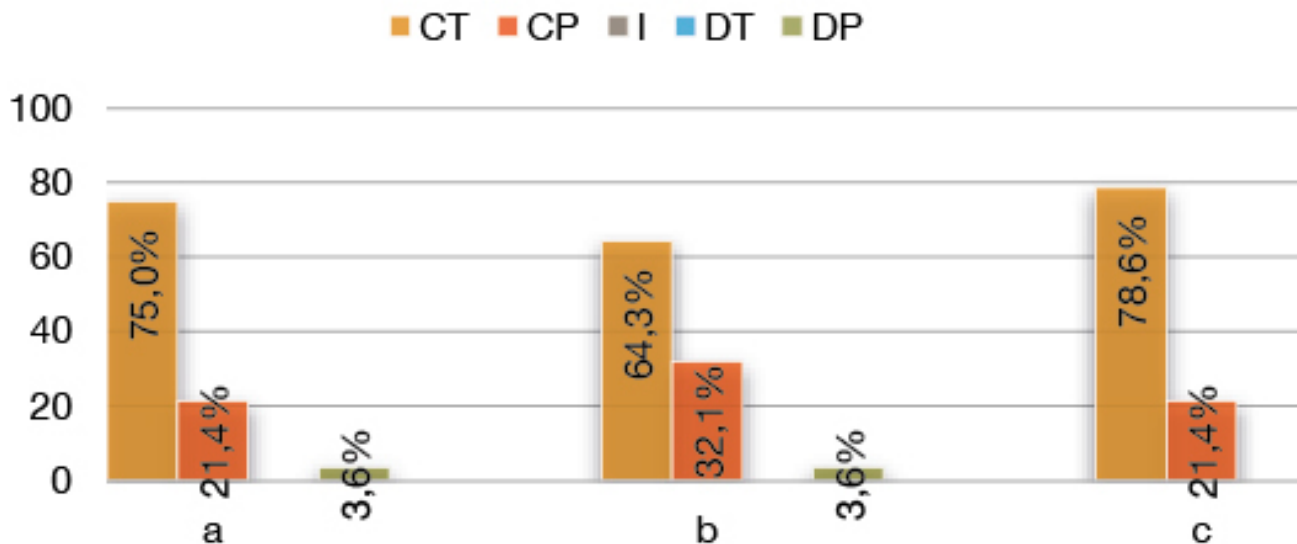
Desde então, a administração do PJSC tem buscado aprimorar suas práticas administrativas e, como ferramenta para verificar o atendimento da Visão Institucional, definiu o *Balanced Scorecard* (BSC). “BSC é uma sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o seu comportamento e a sua performance” (SANTA CATARINA, 2015). A leitura dos dados indica que, na análise dos pesquisados, não há discrepância significativa entre o que se planeja e o que se pratica, mas o planejamento não é inteiramente adequado para o alcance da Missão institucional, que encerra em seu escopo a noção de qualidade dos serviços que se oferecerá à sociedade.

4.2 FATORES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS AO ALCANCE DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PJSC

Para apurar quais fatores podem influenciar, de forma a favorecer ou dificultar, a qualidade dos serviços prestados pelo PJSC, na visão dos pesquisados, foi-lhes apresentado três aspectos gerais relacionados à gestão, na forma de afirmativas onde o pesquisado indicou seu grau de concordância, indicando: CT para Concordo Totalmente; CP - Concordo Parcialmente; I - Indiferente; DT - Discordo Totalmente; e DP - Discordo Parcialmente. Nesse aspecto obteve-se os resultados abaixo descritos e, em seguida, ilustrados no gráfico da Figura 2:

- a) A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela gestão dos recursos humanos - Com essa afirmativa, 75% dos pesquisados concordaram totalmente e 21,4% concordaram parcialmente. As respostas indicaram que 3,6% dos pesquisados discordaram parcialmente.
- b) A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela gestão dos recursos organizacionais (estrutura física, equipamentos, tecnologia) - No tocante a essa afirmativa 64,3% afirmaram concordar totalmente, 32,1% afirmaram concordar parcialmente, e 3,6% discordaram parcialmente da afirmativa.
- c) A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela descontinuidade administrativa das trocas de gestão (afeta projetos, programas e prioridades) - Sobre essa afirmativa obteve-se apenas indicações de concordância. Concordaram totalmente 78,6% dos pesquisados e, parcialmente, 21,4% dos pesquisados.

Figura 2: Aspectos de gestão que influenciam na qualidade dos serviços



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados colhidos indicam que, na visão dos servidores, os três aspectos da gestão são relevantes para o alcance da qualidade nos serviços prestados. Observa-se maior destaque para a descontinuidade administrativa, o que denota preocupação do servidor com essa questão e a destaca como fator crítico para o alcance da qualidade dos serviços.

A descontinuidade administrativa pode significar a interrupção de projetos e programas podendo gerar, além do desperdício de recursos materiais, ansiedade e desânimo nas equipes envolvidas, refletindo também na gestão do conhecimento (NOGUEIRA, 2006). Sobre esse tema, Bergue (2014, p.256) propõe mudar o foco de percepção da descontinuidade para a instabilidade provocada. “O que se pretende, em geral, não é a continuidade, necessariamente, mas a estabilidade de propósitos e de funcionamento”. Nesse sentido, considera-se que o planejamento estratégico de uma organização está orientado para resultados a longo prazo e o alcance dos objetivos propostos no Mapa Estratégico requer certo grau de constância de propósitos, requer coerência nas inflexões de trajetória evitando-se rupturas e desagregações (REZENDE, 2015).

Seguindo os percentuais de apontamentos, na sequência à descontinuidade administrativa aparecem a gestão de pessoas e a gestão de recursos materiais e tecnológicos. O protagonismo estratégico do setor de Recursos Humanos para pensar e implementar práticas de gestão de pessoas, para além das ações operacionais, tem fundamental importância na gestão pública em razão do caráter duradouro de permanência dos servidores e, nesse sentido, a gestão de pessoas é fator crítico de sucesso nas organizações públicas (BERGUE, 2005; MOURA e SOUZA, 2016; VIEIRA et. Al. 2011).

Conforme dispõe a Resolução 198/2014-CNJ, a melhoria da gestão de pessoas é um dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Nacional do Judiciário 2015-2020 (CNJ, 2014). Para Bergue (2011), os recursos humanos de uma organização são insumos que representam o elemento de integração das demais recursos organizacionais. Assim, dada sua importância estratégica, o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos significaria um fator facilitador para o alcance da qualidade nos serviços prestados pelo PJSC à sociedade.

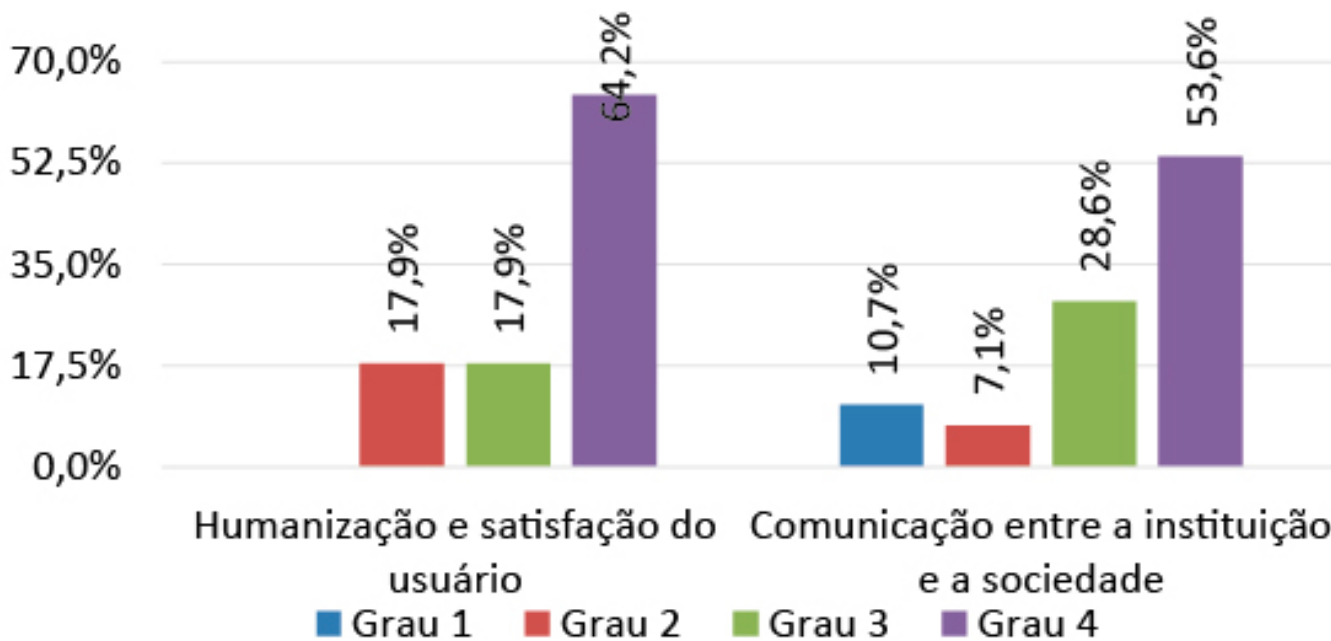
Para se obter a avaliação dos pesquisados a respeito do potencial do planejamento estratégico do PJSC para melhorar a qualidade dos serviços foi proposto que indicassem o grau de relevância de treze proposições elaboradas com base nas quatro perspectivas do atual Mapa Estratégico do PJSC, relacionadas aos seus objetivos e distribuídas da seguinte forma: CI-Cidadãos (dois itens propostos); SE-Serviços (três itens propostos); PR-Pessoas e Recursos (quatro itens propostos); e GE-Gestão (quatro itens propostos). O grau de relevância foi definido numa escala crescente de 1 a 4 e está ilustrado graficamente ao final da apresentação de cada perspectiva (gráficos das Figuras 3-6).

Na perspectiva Cidadãos (CI), para o item Humanização e Satisfação do Usuário, 17,9% dos pesquisados atribuíram grau 2 a sua relevância para a qualidade dos serviços, outros 17,9% atribuíram grau 3 e, 64,2% dos pesquisados atribuíram grau 4 à relevância desse item; Quanto ao item Comunicação entre a Instituição e a Sociedade, 10,7% indicaram grau 1 à relevância desse item, 7,1% classificaram-no em grau 2, o grau 3 foi indicado por 28, 6% dos pesquisados e, 53,6% atribuíram 4 ao item, grau máximo de relevância.

Em ambos os itens observa-se uma predominância na indicação dos graus 3 e 4 para sua relevância, denotando que, no entendimento dos pesquisados esses aspectos

são relevantes para o alcance da qualidade nos serviços prestados. A concretização desses objetivos estratégicos para o PJSC, requer a aplicação prática de valores democráticos como responsabilização, transparência e controle (*Accountability*) (MENEGASSO e SALM, 2009; SECCHI, 2009). Para tanto, é fundamental aperfeiçoar a transparência e a comunicação da instituição com a sociedade, superando a imagem de poder hermético a fim de concretizar a Missão institucional que incorpora a ideia de humanização e efetividade na prestação dos serviços jurisdicionais.

Figura 3: Relevância das estratégias adotadas pelo PJSC para o alcance da qualidade dos serviços prestados – Perspectiva Cidadãos/CI



Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva Serviços (SE) apresenta três itens. Quanto ao Tempo de Tramitação e Produtividade (celeridade e efetividade), obtiveram-se as seguintes indicações de relevância: 3,6% para o grau 1, 14,3% para o grau 2 de relevância, 28,6% para o grau 3 e, 53,5% para o grau 4. No item Práticas Autocompositivas, o grau 2 de relevância foi apontado por 14,3%; o grau 3, por 35,7%; e, o grau 4 foi indicado por 50% dos pesquisados. Ainda nessa perspectiva, foi proposto o item Iniciativas de Valor Social que Promovam a Cidadania. Nesse item, 7,2% dos pesquisados atribuíram grau 1 de relevância, 28,6% deles atribuíram grau 2, enquanto 32,1% atribuíram grau 3 de relevância e 32,1% atribuíram grau 4.

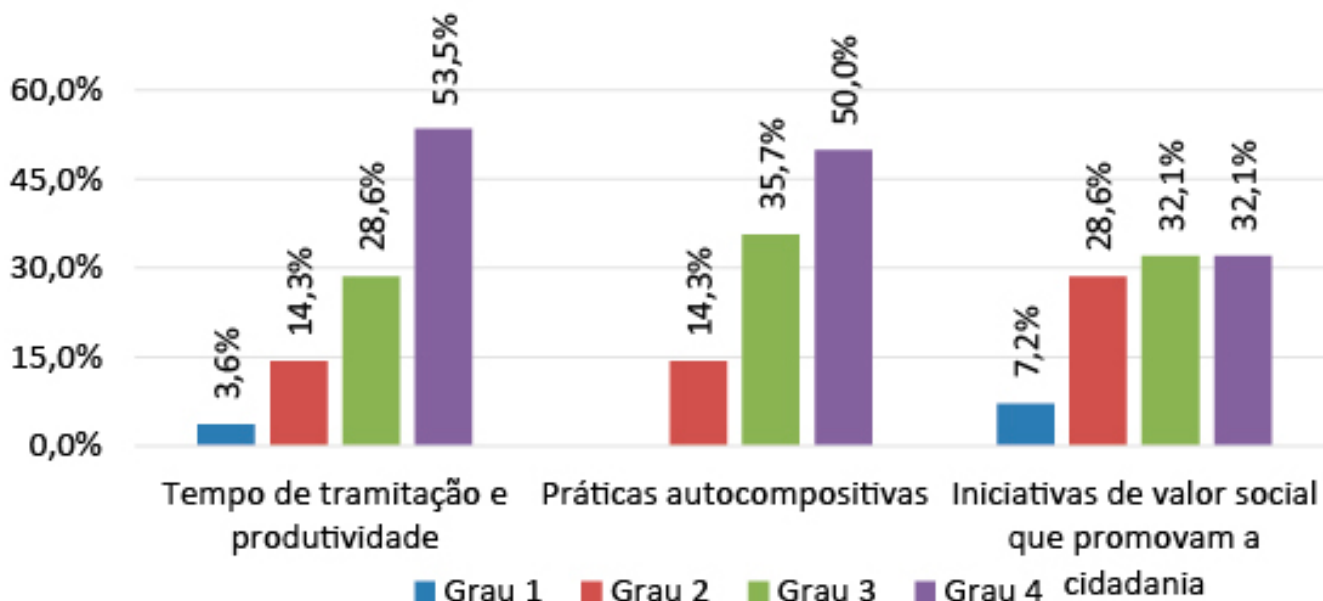
Destaca-se aqui o alto grau de relevância indicado para os itens Tempo de Tramitação e Produtividade e Práticas Autocompositivas. No terceiro item as escolhas foram mais equilibradas. O resultado evidencia a sempre presente preocupação com a morosidade e com a necessidade de se buscar alternativas para práticas autocompositivas de solução de conflitos.

Rodvalho (2014, p. 24) destaca que a Constituição, a partir da Emenda n. 45/2004, ao ampliar direitos ampliou, também, o leque de proteção do Estado evidenciando as deficiências do sistema. “Essa deficiência tem uma dimensão correlata à deficiência

na prestação de serviços por parte do Executivo: o cidadão consumidor do serviço espera receber do Estado uma prestação satisfatória em um tempo razoável”.

A estrutura de atendimento ao cidadão, no entanto, não foi alterada, refletindo-se em aumento substancial das demandas judiciais, para além do que a estrutura do Judiciário tem sido capaz de solucionar. As respostas nessa perspectiva evidenciam a inquietação dos servidores do Judiciário quanto às soluções adequadas para a solução de conflitos e quanto à duração do processo.

Figura 4: Relevância das estratégias adotadas pelo PJSC para o alcance da qualidade dos serviços prestados - Perspectiva Serviços/SE



Fonte: Elaborado pela autora

Quatro itens compõem a perspectiva Pessoas e Recursos -PR. Os dois primeiros se referem a políticas voltadas à gestão pessoas e os dois seguintes à gestão de recursos. No primeiro, Capacitação dos Servidores - oportunidades de desenvolvimento profissional e de promoção, 7,2% dos respondentes escolheram o grau 2 de relevância para essa proposição, 42,8% escolheram o grau 3 e, 50%, o grau 4. O segundo item trata da Qualidade de Vida no Trabalho, incluindo saúde, clima organizacional e ergonomia. Para esse item o grau de relevância 1 foi escolhido por 3,5% dos pesquisados, o grau 2 foi escolhido por 7,2%, o grau 3, por 25% e, o grau 4 foi escolhido pela maioria, 64,3% dos pesquisados.

Nesse ponto há um evidente destaque para a importância da gestão estratégica de pessoas, quer seja no tocante à capacitação e promoção ou em relação às condições de qualidade de vida no trabalho. Os percentuais nesse aspecto corroboram aqueles indicados na questão que tratou dos fatores que influenciam na qualidade dos serviços prestados, e expostos no início dessa sessão.

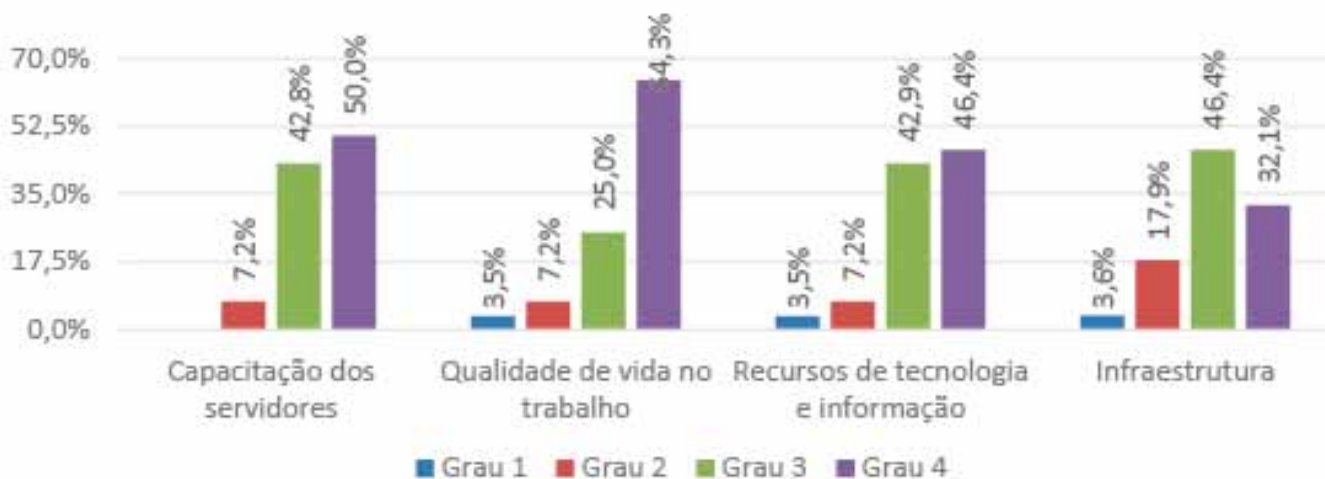
A gestão dos recursos humanos, em razão da sua relevância, deve avançar para além de práticas operacionais de modo a envolver o setor de Recursos Humanos como protagonista na elaboração de políticas de gestão de pessoas (MOURA e SOUZA; 2016, VIEIRA *et al.*, 2011). Na mesma esteira, Siqueira e Mendes, (2009) alertam que

a pressão pela produtividade e controle reduz os espaços de diálogo, espontaneidade e criatividade podendo desmotivar os servidores. A tendência à longa permanência desses indivíduos na organização torna a gestão de Recursos Humanos fator crítico de sucesso das suas políticas estratégicas (BERGUE, 2005).

No item Recursos de Tecnologia e Informação 3,5% dos pesquisados atribuíram grau 1 para sua relevância, 7,2% escolheram o grau 2, o grau 3 foi escolhido por 42,9%, e o grau 4, por 46,4% dos pesquisados. O quarto, e último, item dessa perspectiva foi a Infraestrutura (estrutura física - móveis e edificações) e para esse item o grau 1 de relevância foi apontado por 3,6% dos pesquisados; o grau 2, por 17,9%; o grau 3, por 46,4% e o grau 4 foi indicado por 32,1% dos pesquisados.

Embora tenha se destacado em ambos os itens a indicação dos graus 3 e 4 de relevância para o alcance da qualidade dos serviços, a preponderância do grau mais elevado (quatro) não é tão evidente quanto aos dois primeiros itens dessa perspectiva.

Figura 5: Relevância das estratégias adotadas pelo PJSC para o alcance da qualidade dos serviços prestados - Perspectiva Pessoas e Recursos/PR



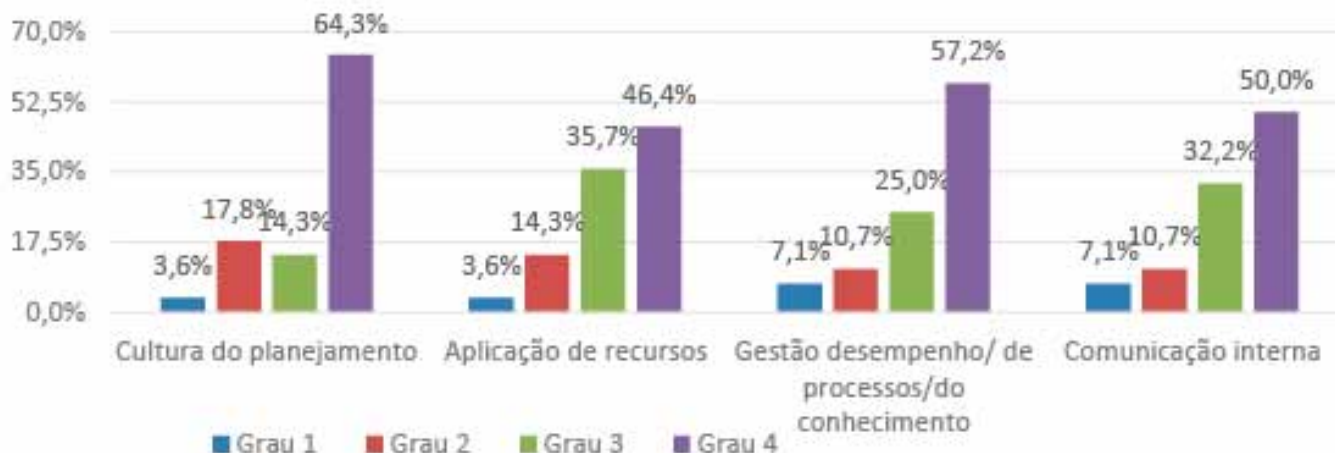
Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva Gestão-GE é composta por quatro itens. No primeiro, Cultura do Planejamento, Alinhamento Estratégico e Gestão Participativa, 3,6% dos pesquisados assinalaram o grau 1 de relevância, o grau 2 foi indicado por 17,8%, o grau 3, por 14,3%, e o grau 4 foi indicado por 64,3% dos pesquisados. No item Aplicação de Recursos com Prioridade na Execução da Estratégia Institucional 3,6% dos pesquisados atribuíram grau 1 de relevância, 14,3% deles atribuíram grau 2, enquanto 35,7% atribuíram grau 3 de relevância e 46,4% atribuíram grau 4. O item seguinte incluiu Gestão por Desempenho, Gestão de Processos e Gestão do Conhecimento e, nesse aspecto, o grau de relevância 1 foi escolhido por 7,1% dos pesquisados, o grau 2 foi escolhido por 10,7%, o grau 3, por 25% e, o grau 4 foi escolhido pela maioria, 57,2% dos pesquisados. Por fim, Comunicação Interna foi o quarto e último item, e nesse, 7,1% dos pesquisados atribuíram grau 1 para sua relevância, 10,7% atribuíram o grau 2, o grau 3 foi indicado por 32,2% dos pesquisados enquanto 50% deles entendem que esse item é de máxima relevância e apontaram o grau 4.

As respostas indicam que os pesquisados consideram de grande relevância a cul-

tura do planejamento, o alinhamento do plano estratégico às práticas administrativas e a gestão participativa. Este, juntamente com o item sobre gestão por desempenho, gestão de processos e de conhecimento, teve maior destaque na perspectiva Gestão-GE, embora os demais também tenham sido indicados como relevantes.

Figura 6: Relevância das estratégias adotadas pelo PJSC para o alcance da qualidade dos serviços prestados - Perspectiva Gestão/GE



Fonte: Elaborado pela autora

Os aspectos que, na visão do servidor, são os mais relevantes e apresentam maior potencial estratégico para se realizar a justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos são aqueles relacionados à gestão de pessoas; à cultura do planejamento e gestão estratégica e participativa; à gestão por desempenho e à gestão do conhecimento e de processos; e, numa perspectiva voltada para o cidadão, aqueles relacionados à humanização e à satisfação do usuário. Tais fatores podem facilitar ou dificultar o cumprimento da missão institucional e o alcance da qualidade nos serviços, de acordo com a escolha e efetivação das práticas administrativas a eles relacionadas.

4.3 AÇÕES DE GESTÃO PARA MELHORAR A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO PJSC

A análise dos dados dessa pesquisa, o embasamento teórico e seus cruzamentos permitem uma interpretação dinâmica da realidade estudada que fornece elementos para se indicar quais ações de gestão são relevantes para a qualidade dos serviços no PJSC.

Propiciando livres manifestações do público pesquisado, apresentou-se espaço para indicação de aspectos de gestão que influenciam positiva ou negativamente a qualidade dos serviços. Esses dados embasam a indicação de ações de gestão que podem favorecer a concretização da Missão e Visão estratégica da instituição e que concluem esta sessão.

Entre os aspectos que se destacaram como fatores críticos para o alcance da qualidade dos serviços estão aqueles relacionados à gestão de recursos humanos. Sobre

esse tema alguns dos termos mais citados são valorização, remuneração, motivação, concentração de privilégios, capacitação, falta de pessoal e saúde. Algumas frases dos pesquisados ilustram essas ideias: “Para que nos reconheçam como eficiente, humanizado, é preciso que os colaboradores (magistrados e servidores) sintam-se parte disso, de forma conjunta, desde a definição dos objetivos estratégicos até a busca pela concretização da visão” (respondente n. 10); e, “valorização das pessoas que concretizarão as ações para entregar um produto de valor e qualidade ao cidadão jurisdicionado. Assim, a qualidade se refletirá no produto entregue” (respondente n. 25).

Outros aspectos relacionados à gestão também foram apontados. As expressões mais frequentes revelam a preocupação com a interrupção de projetos, troca de equipes, excesso de burocracia, estrutura hierarquizada, bem como com a necessidade de gestão por competências, gestão de projetos, gestão do conhecimento e profissionalização dos administradores e gestores. Nesse sentido, alguns depoimentos ilustram essa preocupação: “Estrutura organizacional hierarquizada e burocrática; ausência de gestão técnica participativa; capacitação de gestores públicos - juiz não é gestor nato (respondente n. 3); “Estrutura extremamente hierarquizada, decisões baseadas em desejos, descontinuidade de ações (respondente n. 9); e “Incentivo a novos tipos de gestão de recursos, envolvimento das diretorias na modernização da gestão, tornando-a mais participativa” (respondente n.7).

No que tange ao foco no cidadão, recorrentes manifestações apontam a necessidade de gestão participativa, parcerias com outras instituições e visão sistêmica dos serviços prestados. Para ilustrar, segue a transcrição de duas respostas: “Um fator que dificulta a concretização da visão é a ausência de políticas públicas em todas as comarcas do Estado de acesso a práticas que visem a solução adequada dos conflitos. A mediação, por exemplo, não é realidade” (respondente n. 24); e, “Ações inovadoras de participação social, de soluções alternativas de conflitos, de engajamento de parceiros (OAB, MP e sociedade civil), empenho de grande parte dos servidores/magistrados” (respondente n. 26).

As respostas colhidas corroboram de maneira contundente os resultados apurados nas questões fechadas e expostos anteriormente nesse artigo. As condições e meios que permitam gerar qualidade supõem a agregação de várias ações administrativas e de gestão. Entre elas, sugere-se aquelas que se destacaram nesse estudo:

- Gestão profissionalizada e participativa.
- Valorização e avaliação contínua dos talentos humanos.
- Efetivação de mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

Por certo que essas ações já são praticadas, em certo grau, no âmbito do PJSC. O que se propõe aqui é criar condições humanas, políticas e organizacionais que permitam a coordenação de diversas ações permeadas pelo diálogo permanente com a sociedade, e também intrainstitucional, que facilitem o monitoramento e a avaliação de resultados.

No Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário promovido pelo Conselho Nacional de Justiça em junho de 2018, a melhoria na qualidade da presta-

ção de serviços do Poder Judiciário esteve em foco. E, como caminho para alcançá-la, os participantes apresentaram, entre as soluções, a sensibilização para a gestão por competências, a criação de um banco de talentos, mudanças nas formas de avaliação das competências nos concursos públicos e outros (CNJ, 2018). Esses aspectos da gestão estão presentes nas ações aqui propostas, que também se alinham ao pensamento dos pesquisados, conforme dados colhidos e anteriormente analisados. O envolvimento integrado dos diversos atores é fundamental para resultados mais satisfatórios.

O êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus colaboradores estão capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõe e com políticas organizacionais favoráveis". (REZENDE, 2015, p. 21).

Portanto, destaca-se aqui, sem a pretensão de apresentar novidade ou soluções definitivas, o olhar inquieto e comprometido com a qualidade que o servidor do Judiciário lança sobre a instituição. Esse, pode ser o insumo propulsor de uma gestão pública pensada a partir das especificidades do setor público, para além da incorporação de técnicas de gestão empresariais.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou investigar a percepção dos servidores do PJSC que participaram do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica promovido pela Academia Judicial, turma 2017-2018, acerca da qualidade dos serviços prestados pela instituição à sociedade. Para atingir esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: relacionar o Mapa Estratégico 2015-2020 à qualidade do serviço público; identificar fatores facilitadores para o alcance da qualidade dos serviços no PJSC; identificar fatores dificultadores para o alcance da qualidade dos serviços prestados pelo órgão; e propor ações de gestão para melhorar a qualidade na prestação de serviços do PJSC. Para tanto, utilizaram-se dados secundários e um questionário cujas respostas foram analisadas a partir de uma abordagem descritiva e interpretativa, as quais permitiram produzir informações que, à luz do referencial teórico, respondem à questão de pesquisa e podem contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços.

No tocante ao Mapa Estratégico, do qual se extraiu a noção de qualidade que o PJSC busca imprimir nos serviços oferecidos, apurou-se que, na análise dos pesquisados, não há discrepância significativa entre o planejamento estratégico da instituição e as ações práticas de gestão adotadas. O planejamento, no entanto, não está completamente adequado ao alcance da missão institucional, expressa no Mapa Estratégico. Na visão dos pesquisados os fatores mais sensíveis para o alcance da qualidade dos serviços estão relacionados à descontinuidade de ações administrativas, seguido pela gestão de recursos humanos e, em seguida, pela gestão de recursos organizacionais (estrutura física, equipamentos e tecnologia).

A revisão bibliográfica forneceu elementos para interpretar o conteúdo dos dados apurados no questionário aplicado que apontaram para uma ampla gama de fatores relativos à qualidade dos serviços. Para esse estudo, esses fatores foram agrupados de acordo com as quatro perspectivas representadas no Mapa Estratégico do PJSC (Cidadãos; Serviços; Pessoas e Recursos; e Gestão). Na visão dos pesquisados os fatores mais relevantes para o alcance da qualidade, em cada perspectiva, ordenados pela forma de apresentação na pesquisa, foram a humanização e satisfação do usuário (Cidadãos); tempo de tramitação (Serviços); qualidade de vida no trabalho (Pessoas e Recursos); e cultura do planejamento (Gestão).

Recentes acontecimentos da esfera política brasileira contribuíram para pôr em evidência o Poder Judiciário numa amplitude que não se restringe a decisões, mas se alarga para as estratégias de gestão adotadas e seus resultados. A dificuldade em atender as demandas da sociedade por justiça eficiente, célere e acessível é assunto recorrente num contexto que requer reformas significativas e perceptíveis ao cidadão. Essa preocupação ficou evidente nos dados colhidos nesse estudo entre os servidores-estudantes. Do amplo espectro de questões apontadas no tocante à gestão, observou-se que resquícios do paradigma burocrático podem ser identificados nos procedimentos racionais e inflexíveis do cumprimento impessoal de normas, na ênfase na formalidade técnica e processual e, no que tange à gestão de pessoas, está presente na estrutura hierárquica e verticalizada que não propicia a criatividade e o compromisso com os resultados da prestação dos serviços.

Os resultados decorrentes desse estudo denotam que o servidor do PJSC tem como questão relevante a qualidade dos serviços prestados. Suas críticas e sugestões, analisadas neste estudo, demonstram seu engajamento e potencial para, em parceria com a administração, buscar a inovação de ações que possam provocar mudanças positivas e a melhor utilização dos recursos materiais e humanos disponíveis, num espaço mais criativo e participativo, de diálogo produtivo e sem perder de vista uma gestão orientada para o cidadão.

Essa noção de qualidade deve ser compreendida e sistematicamente praticada por todos, numa confluência de esforços rumo ao cumprimento dos objetivos da instituição.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Caderno ENAP**, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>>. Acesso em 27 jul. 2018.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. **Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, ago./dez. 2005. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em 2 set. 2018.

_____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas:** teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

———. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988. Brasília: Senado Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 5 jul. 2018.

_____. **Emenda Constitucional n. 45 de 8 de dezembro de 2004.** Brasília, 2004. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCiVil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em 19 ago. 2018.

_____. **Portal Governo do Brasil** (2009). Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso 25 jul. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público.** v. 47, n. 1, p. 7-29, jan./abr. 1996.

———. Estado, sociedade civil e a legitimidade democrática. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política.** 1995, n. 36, pp. 85-104. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n36/a06n36/a06n36.pdf>>. Acesso em 10 jul. 2018.

_____. **Cadernos MARE da reforma do Estado.** Brasília: 1997, Caderno 4. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2018.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópicos.** Recife, 2010, v. 34, n. 2, p. 297-324. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>>.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Encontro nacional de gestores de pessoas do Poder Judiciário. **Resultado das Oficinas.** Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/07/a457c620dea87a0a3e64afb291457afe.pdf>>.

_____. **Resolução n. 198 de 01/07/2014.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2029>>. Acesso em 25 jul. 2018.

_____. **Resolução n. 70 de 18/03/2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=118>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, set./out. 2008. Vol. 42. p. 829-874. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>> Acesso em: 28 jul. 2018.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. O papel do servidor público num Estado democrático e participativo. In: **VII Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, p. 8-11. out 2002 - Secretaria da Coordenação e Planejamento Estado do Rio Grande do Sul). Disponível em <<http://siare.clad.org/fulltext/0043625.pdf>>. Acesso em 12 out. 2018.

DE SORDI, José Osvaldo. **Elaboração de pesquisa científica**: Seleção, leitura e redação. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2013.

FERREIRA, C. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Ano 47, v. 120, nº 3, set-dez 1996. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1328/1/1996%20vol%2047%20n%C2%BA3%20Ferreira.pdf>>. Acesso em 30 ago. 2018.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 52, p. 71-88, jan./fev. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-71.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. A nova gestão pública - fundamentos e perspectivas. **Governo do Estado de São Paulo**, Secretaria de Economia e Planejamento. São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.ceasa.pr.gov.br/arquivos/File/Intranet%20DOCUMENTOS%20DA%20DIRETORIA/PlanejamentoEstrategio/sebraeNovaGestaoPublicanov05.pdf>>. Acesso em: 1º ago. 2018.

GASPAR, António Henriques. O tempo Judiciário e a qualidade da decisão - eficiência do sistema e eficácia da decisão. **Julgar**, 2008, n. 5, p. 19-27. Disponível em: <<http://julgar.pt/wp-content/uploads/2016/05/02-Henriques-Gaspar-tempo-judiciario-e-qualidade.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES. Fábio Bellote. **Elementos de Direito Administrativo**. 2ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, vol. 26, n. 1 (101), p. 119-136, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572006000100007>. Acesso em 31 jul. 2018.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. (2016): Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do serviço público**, Brasília, 67 (4), pp. 575-602, out/dez 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2936>> Acesso em: 30 ago. 2018.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e descontinuidade administrativa em governos locais**: fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf>>. Acesso em 31 jul. 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTA CATARINA, Poder Judiciário de. **Mapa estratégico - 2015-2020**. Florianópolis: 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. **Histórico do planejamento estratégico institucional**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico>>. Acesso em 02 set. 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**. Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2765>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, 2009.

SANTOS, Anderson Ferreira dos. Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 02, vol. 01. p. 848-857, julho de 2017.

SANTOS, Mauro Sérgio dos. **Curso de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, mar. abr., p. 347-369, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI Roberto de Almeida. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial, **Revista de Ciência da Administração**, V. 14, n. 33, p. 68-78, ago. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p68>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**. Editora Unijuí: 2003, 1, jul./dez. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/752/75210209/>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

RODOVALHO, Maria Fernanda de Toledo. **A Reforma do poder judiciário**: análise do papel do STF e do CNJ. São Paulo: Atlas, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências Sociais**: pesquisa educacional. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Carolina Belli, *Et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMgp Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em <<http://admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário (Estudantes do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina - Turma 2017-2018).

A qualidade na prestação de serviços do PJSC sob a ótica dos seus servidores

Caríssimos,

O questionário a seguir é um dos instrumentos da pesquisa que estou realizando. O público pesquisado (amostra) será representado pelos estudantes do curso de pós-graduação em gestão estratégica do PJSC, turma 2017-2018. Portanto, sua contribuição é fundamental para a conclusão dessa pesquisa.

Dados pessoais e profissionais - Sexo

- Feminino
- Masculino

Dados pessoais e profissionais - Tempo de serviço no PJSC

- Até 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Dados pessoais e profissionais - Atualmente ocupa função de chefia ou gestão em alguma unidade, setor ou seção no PJ:

Sim Não

Questão 1 - Instruções para preenchimento:

1 - Escolha somente uma alternativa por afirmativa.

2 - Responda a todas as proposições.

CT=Concordo Totalmente CP=Concordo Parcialmente I=Indiferente DP=Discordo Parcialmente DT=Discordo Totalmente

	CT	CP	I	DP	DT
As práticas administrativas do PJSC estão alinhadas ao seu planejamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As práticas administrativas do PJSC são adequadas para o alcance da Missão institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela gestão dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela gestão dos recursos organizacionais (estrutura física, equipamentos, tecnologia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade dos serviços prestados pelo PJSC é afetada pela descontinuidade administrativa das trocas de gestão (afeta projetos, programas e prioridades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segunda questão: As proposições abaixo estão embasadas no Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC.

No quadro abaixo marque o grau de relevância da afirmativa para o alcance da qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário catarinense. Considere, na escala de 1 a 4, o número 1 (um) para menor relevância e 4 (quatro) para maior relevância.

	1	2	3	4
CI Humanização e satisfação do usuário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CI Comunicação entre a instituição e a sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE Tempo de tramitação e Produtividade (celeridade e efetividade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SE Soluções alternativas de resolução de conflitos	[]	[]	[]	[]
SE Iniciativas de valor social que promovam a cidadania	[]	[]	[]	[]
PR Capacitação dos servidores; oportunidades de desenvolvimento profissional e de promoção	[]	[]	[]	[]
PR Qualidade de vida no trabalho (saúde, clima organizacional, ergonomia)	[]	[]	[]	[]
PR Recursos de tecnologia e informação	[]	[]	[]	[]
PR Infraestrutura (estrutura física: móveis e edificações)	[]	[]	[]	[]
GE Cultura do planejamento, alinhamento estratégico e gestão participativa	[]	[]	[]	[]
GE Aplicação de recursos com prioridade na execução da estratégia institucional	[]	[]	[]	[]
GE Gestão por desempenho: gestão de processos e gestão do conhecimento	[]	[]	[]	[]
GE Comunicação interna	[]	[]	[]	[]

Terceira: Ainda que tentemos estabelecer algumas perspectivas e dimensões que possam refletir práticas administrativas que visam o alcance dos objetivos institucionais, esse é um assunto amplo e complexo e, alguns aspectos podem não ter sido devidamente abordados. Nesse sentido, e considerando que a Visão do PJSC é “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, indique:

a) qual(is) o(s) fator(es) que, na sua avaliação, FAVORECEM a concretização da Visão da instituição:

b) a) qual(is) o(s) fator(es) que, na sua avaliação, DIFICULTAM a concretização da Visão da instituição:

CRÉDITOS

ORGANIZAÇÃO



PARCEIROS

Núcleo de Comunicação Institucional
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

PROJETO EDITORIAL, CAPA E DESENVOLVIMENTO

Assessoria de Artes Visuais - Núcleo de Comunicação Institucional



Tribunal de Justiça de Santa Catarina
Rua Álvaro Millen da Silveira, n. 208, Centro, Florianópolis/SC, 88020-901.
Central Telefônica: (48) 3287-1000
tj.atendimento@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br