

Coleção Estudos sobre

Gestão Estratégica

no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018



Volume 3

Pessoas, Processos e Tecnologia Aplicados à Gestão

Sérgio Weber
Organizador



ISBN 978-85-66149-37-1

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



Organizador

Sérgio Weber

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

Volume 3

**Pessoas, Processos e Tecnologia Aplicados
à Gestão**

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 : pessoas, processos e tecnologia aplicados à gestão [recurso eletrônico] / Sérgio Weber, organizador. - Documento eletrônico. - Florianópolis: CEJUR, 2018. v. 3

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

ISBN: 978-85-66149-37-1 (v. 3)

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
Ações Gerenciais e Mapeamento de Processos: Contribuições para a Consolidação da Gestão por Processo no Âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina BIANCA DAURA RICCIO e FABÍOLA REGINA AMES.....	11
A Implementação da Premiação por Desempenho Prevista no Artigo 20 da Resolução 219/2016 do Conselho Nacional de Justiça: o Caso do Poder Judiciário de Santa Catarina DANIELLE ABATTI e ROSELI LUCIA EHLERS.....	43
Benefícios da Implantação da Flexibilização do Horário de Trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina DENISE AULER e ROMY LUIZA SCHNEIDER.....	68
Melhoria do Processo de Gestão e Fiscalização de Contratos de Prestação de Serviços de Desenvolvimento de <i>Software</i> do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina FERNANDA OVIEDO BIZARRO.....	99
Contribuições de um Escritório de Projetos (PMO) para o Gerenciamento de Projetos do Poder Judiciário do Estado De Santa Catarina GILSON LUIS NORCIO.....	129
Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação da Governança de Tecnologia da Informação no Poder Judiciário de Santa Catarina JONATA MAZZURANA MONGUILHOTT e PATRICK PADILHA.....	156
O Sistema de Pagamentos por Intermédio do Cartão Corporativo e a Publicidade na Gestão das Compras Públicas do Poder Judiciário de Santa Catarina RAFAEL CARGNIN CUNHA e RICARDO STOCLOSKA.....	190
Controle de Gastos com a Impressão de Documentos no Âmbito do Primeiro Grau de Jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina: Diagnóstico e Oportunidades de Melhoria RAGNAR JOSÉ JACOB.....	218
Integração de Práticas de Gestão do Conhecimento à Metodologia de Mapeamento de Processos de acordo com o Nível de Maturidade do PJSC em Gestão de Processos SUSI MEIRE FATIMA CARVALHO.....	244
A Eficiência Administrativa e a Tramitação de Processos Administrativos de Baixa Patrimonial de Bens Móveis Permanentes no Poder Judiciário de Santa Catarina TIAGO SOUZA GARCIA.....	277

APRESENTAÇÃO

Muito me honra prefaciá-los 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 tive 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 terceiro volume, os dez artigos dão ênfase ao que alguns autores classificam como tripé da gestão: pessoas, processos e tecnologia. Particularmente, reputo que a integração bem-sucedida desses três elementos é transformadora e merece a atenção de todo e qualquer gestor. Se por um lado a tecnologia acelera e suporta as operações de uma organização, gerando resultados substanciais, por outro, é o engajamento das pessoas e o conhecimento aplicado por elas que permitem a inovação constante e garantem a continuidade dos negócios. Nessa simbiose, não podemos nos furtar de dar destaque também aos processos de trabalho, responsáveis pela prescrição da relação pessoas/ferramentas, explicitando papéis a serem desempenhados e agregando métodos, controles e resultados esperados.

Partindo dessa motivação, os artigos a seguir abordarão cenários que exemplificam como podemos trabalhar esses temas e que nos instigarão ainda mais ao estudo do assunto. Destaco, por exemplo, o mapeamento e a melhoria de processos de trabalho, fatores de sucesso para a implantação da governança de tecnologia da informação no Poder Judiciário, a flexibilização do horário de trabalho dos servidores, a premiação por desempenho, a integração da disciplina de processos de trabalho com gestão do conhecimento e a implantação de um escritório de projetos.

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

AÇÕES GERENCIAIS E MAPEAMENTO DE PROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

MANAGEMENT ACTIONS AND PROCESS MAPPING: CONTRIBUTIONS TO THE CONSOLIDATION OF THE MANAGEMENT PROCESS WITHIN THE JUDICIARY OF SANTA CATARINA

Bianca Daura Riccio

Bacharel em Fisioterapia - UDESC - Secretária de Câmara no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: bdr12241@tjsc.jus.br

Fabiola Regina Ames

Bacharel em Direito - UNOESC - Assessora de Gabinete no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: fabiola.ames@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é identificar ações gerenciais que possam contribuir para novos avanços do mapeamento de processos de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia usada constitui um estudo de caso, de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Os resultados alcançados elencaram as ações gerenciais segmentadas em iniciativas da alta gestão, dos gestores intermediários, assim como ações das equipes de trabalho, para a consolidação do mapeamento de processos de trabalho, concernentes à realidade do Judiciário catarinense. Conclui-se que o mapeamento tem avançado, no entanto a qualidade dos processos depende da iniciativa de todos na organização. Por fim, foram indicadas ações gerenciais que podem contribuir para consolidar a gestão por processos no PJSC, associadas aos facilitadores e barreiras citadas da literatura, validadas e selecionadas pelos entrevistados.

Palavras-chave: Ações gerenciais. Mapeamento de processos. Poder Judiciário.

Abstract: The research identifies the management measures that foster the labor process mapping at the Judicial Branch of Santa Catarina. It uses the method of case

studies, of applied nature and qualitative approach. The results show the top down measures from high level executives, middle managers and the working teams on the way to consolidating the labor process mapping at Judicial Branch of Santa Catarina. The processing mapping effort evolved but its quality lies upon the commitment of the whole organization. Lastly, management measures were indicated to consolidate the process management in the Judicial Branch of Santa Catarina, associated to the facilitators and barriers mentioned in the literature, validated and selected by the interviewees.

Keywords: Management measures. Process mapping. Judicial Branch.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas, e no caso específico deste artigo, o Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, precisam evoluir em seu modelo de gestão, passando da visão clássica e burocrática, para abordagens contemporâneas, integradas estrategicamente, orientadas para a melhoria contínua dos processos de trabalho e para a inovação das relações com a sociedade. Novos modelos podem reafirmar a legitimação das ações organizacionais para o cumprimento da missão institucional (MOTTA, 2013; FILARDI, 2016). No caso do PJSC, a missão sinaliza com a resposta aos cidadãos por justiça humanizada e adequada para a solução de conflitos (SANTA CATARINA, 2014).

No cenário atual de modernização no âmbito público, a gestão por processos de trabalho tem sido alternativa para a aproximação às abordagens contemporâneas; institui a visão sistêmica e as premissas da qualidade total: o foco no cliente e a melhoria contínua do desempenho dos processos de trabalho; na medida em que integra as áreas funcionais e compartilha conhecimentos, suprimindo segurança na tomada de decisão (CARVALHO, 2016).

A gestão por processo focaliza o conjunto de processos de trabalho que são essenciais para a organização, integrados aos objetivos estratégicos para concretizar propostas de valor à sociedade (GONÇALVES, 2000b; CARVALHO, 2016; SILVA, 2014).

O mapeamento de processos é um dos instrumentos na orientação aos processos, pois cria uma representação didática e gráfica da execução do trabalho, visando a melhoria no desempenho e propiciando compromissos de mudanças no patamar de desempenho.

No entanto, a assimilação do modelo de processos deve ser cuidadosa, pertinente e disciplinada (GONÇALVES, 2000b).

Visando a atualização da estratégia nacional do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, baseado nas diretrizes aprovadas pela Rede de Governança Colaborativa do Judiciário, publicou a Resolução n. 198/2014 que estabelece as estratégias para o sexênio 2015-2020 (BRASIL, 2014), sustentadas por princípios de

gestão participativa e democrática. Dentre as estratégias está o fortalecimento das estruturas de governança, a fim de auxiliar os Tribunais na racionalização do processo e na modernização institucional dos serviços judiciais, buscando promover a aproximação entre o Poder Judiciário e a sociedade (BRASIL, 2016).

O Poder Judiciário Catarinense, alinhado às diretrizes de modernização, desde 2012, por meio do setor responsável de Gestão Estratégica - Assessoria de Planejamento (ASPLAN), vem empreendendo esforços para o cumprimento das metas nacionais propostas. Dentre esses esforços estão as iniciativas para o mapeamento de processos de trabalho, a partir da construção da visão macro, obtida pelo estudo inicial da cadeia de valor, até a proposição de metodologia de mapeamento de processos de trabalho. No trajeto evolutivo para adoção das novas formas de gestão, em 2014 foi elaborada a Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho e, em 2017, foi criado o Escritório de Processos de Trabalho.

Diante do exposto surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais ações gerenciais podem contribuir para novos avanços do mapeamento de processos de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina?

O objetivo geral consiste em identificar as ações gerenciais que possam contribuir para novos avanços do mapeamento de processos de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina. Esse objetivo geral será alcançado mediante os seguintes objetivos específicos: a) analisar a situação atual do mapeamento de processos no PJSC; b) identificar os facilitadores para a evolução do mapeamento de processos de trabalho no PJSC e as barreiras que poderiam impedir novos avanços; c) propor ações gerenciais para continuidade e melhoria no mapeamento de processos de trabalho do PJSC.

A presente pesquisa justifica-se pela importância de explorar no Judiciário Catarinense os fatores que podem acelerar a adoção da gestão por processos, especificamente o mapeamento dos processos de trabalho. Torna-se oportuna, diante das constantes inovações tecnológicas que o PJSC vem passando, que afetam substancialmente a forma de trabalhar, facilitando desse modo o alcance de um dos objetivos estratégicos institucionais do Poder Judiciário de Santa Catarina, que é “implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho” (SANTA CATARINA, 2014).

O artigo está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 consta a fundamentação teórica; no capítulo 3 é descrita a metodologia utilizada na pesquisa; no capítulo 4 são descritos os resultados da pesquisa a fim de responder os objetivos específicos e, no capítulo 5 conclui-se a pesquisa, trazendo oportunidades e propostas para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico apresenta-se a estrutura teórica do artigo com a composição básica.

A gestão por processos é considerada o arcabouço mais amplo, com potencial transformador e inovador do modelo de gestão. Nesse sentido, cabem referências ao modelo de qualidade total para esclarecer sobre a origem da abordagem atual de processos. O mapeamento de processos entra como o foco de análise e requisito para

a construção da visão de processos. Ações gerenciais se referem à mudança para aproximação à organização por processos e aos patamares de desempenho. Aporta-se a ideia de fatores críticos de sucesso e barreiras aos avanços da gestão por processos para delimitar as contribuições aos avanços do mapeamento de processos no PJSC.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO

O dinamismo crescente da sociedade contemporânea e a realidade permeada por incertezas têm trazido para as organizações produtivas, públicas e privadas, exigências de flexibilidade e de transformações contínuas da gestão. Nesse contexto, desde a segunda metade do Século XX, os propósitos da qualidade total e a organização por processos de trabalho vêm consolidando a modernização do ambiente de trabalho. Essa tendência, associada à tecnologia, configura a gestão típica do nosso século - flexibilidade, agilidade e inovação para atender aos anseios da sociedade por bens e serviços de qualidade. Consolida-se a ideia de gerenciamento de processos (*business process management* - BPM).

Na evolução do modelo de organização empresarial, passou-se a vislumbrar um novo modelo de gestão também para o setor público, a fim de proporcionar mudanças no âmbito social, minimizar problemas de comunicação entre níveis hierárquicos e promover relações individuais mais personalizadas, mediante a descentralização do conhecimento e do poder (BANDEIRA, 2009).

A gestão por processos de trabalho trata de uma visão hodierna da organização que possui como principais características o foco no cliente, o trabalho realizado em equipes devidamente integradas com os objetivos institucionais, mediante ampla cooperação interfuncional, que visa, por derradeiro, a execução eficiente das atividades para assegurar alto desempenho e agregar valor para os beneficiários (BANDEIRA, 2009; GONÇALVES, 2000a).

A abordagem de processo, em decorrência da filosofia da qualidade, desenvolve a visão da totalidade da cadeia produtiva, segundo o entendimento da teoria dos sistemas abertos na administração. Para Senge (2006, p. 155), significa “ver a floresta, além das árvores”.

O termo gestão de processos conforme De Sordi (2012, p. 24) “apresenta-se como um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas; já a gestão por processos possui uma abrangência maior e sua abordagem administrativa é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio”.

Sob o enfoque do BPM, a gestão por processo viabiliza:

O monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos. A informação é usada para comparar o desempenho real com as metas dos processos e tomar decisões a respeito de melhorar ou descontinuar processos existentes e/ou introduzir novos processos a fim de conectar os objetivos estratégicos da organização ao foco do cliente e das partes interessadas. (BPM CBOOK, 2013, p. 22).

Desse modo, a gestão por processo é um modelo de organização, um modo de execução da produção e da coordenação da mudança para a melhoria do desempenho e da proposta institucional de valor para a sociedade.

2.1.1 As Características da Organização Orientada a Processos de Trabalho

A organização orientada a processos difere da organização tradicional. Para Gonçalves (2000b) a organização por processo minimiza a segmentação do trabalho por áreas funcionais. A diferença entre as duas abordagens ocorre em três constatações: os objetivos são externos, fixados de fora para dentro, os empregados e os recursos são agrupados em torno do processo de ponta a ponta, para produzir um trabalho completo, a informação sobre a produção flui conforme a necessidade. O trabalho é produzido em equipes que estabelecem os padrões de avaliação dos processos, cooperam entre si, e asseguram a realização das atividades. A liderança se estabelece para negociar e influenciar decisões de melhoria de processos. O controle se baseia num sistema de metas e medidas de desempenho dos processos.

Ainda sobre uma organização orientada a processos, Cury (2000, p. 311) ressalta o treinamento e ensina que:

O treinamento da força de trabalho se impõe como requisito de extrema relevância, diria até a doutrinação que transforma equipes em times e na conscientização de que os colaboradores participam da cadeia de valor que gera os resultados e entrega valor para o cliente. O desenvolvimento do capital humano e de novos valores impostos pela mudança cultural se tornam necessários no convívio do novo ambiente instalado [...]

A gestão por processo se vale de um conjunto de métodos e ferramentas utilizados e recomendados pela qualidade total para modelar, analisar e estruturar problemas e oportunidades para aumentar o desempenho organizacional (MARSHAL JUNIOR *et al.*, 2010).

Na dimensão estruturada, a organização por processo se remete à ideia de governança de processos. Barros (2009) ressalta que a governança é responsável por instituir a gestão por processo. Mostra que o escritório de processos pode ser central para a governança e tem como objetivo institucionalizar e sistematizar o gerenciamento dos processos de trabalho.

Desse modo, segundo Herrera (2007) percebe-se que a “orientação a processos não é um fim em si mesmo, mas facilitadora de implementos de ganhos em produtividade e qualidade por uma simples mudança de paradigma – os esforços não são orientados ao patrão ou ao chefe e sim ao cliente [...]”.

Nesse cenário, a organização por processo aporta qualidade, conhecimento e mudança.

2.1.2 A Qualidade Total como Âncora

A qualidade total desenvolve os elementos que instigam a visão atual da gestão por processos. A qualidade assumiu papel decisivo na mudança de comportamento do ambiente produtivo desde a segunda metade do século XX. O conhecimento acumulado na adoção da qualidade e avanços da tecnologia levaram à evolução das práticas de gestão (VALLE, 2012).

Na concepção da qualidade estão as origens do foco no cliente, no processo de trabalho, na capacidade de mudança e na criatividade das pessoas para aperfeiçoar os processos e alcançar excelência na gestão. Para uniformizar a produção e dar satisfação aos clientes, a qualidade total utiliza métricas e ferramentas para gerenciar os processos e o desempenho (DEMING, 1990).

Nesse sentido a qualidade total pode ser considerada um pilar para a modernização dos modelos de gestão.

Contribuição importante para a percepção da qualidade vem de Feigenbaum (1961) que desenvolve a ideia da excelência, a qualidade entendida como compromisso de todos, visão ampla da produção desde a concepção do produto até a constatação da satisfação do cliente.

Trata-se, portanto, de conceito subjetivo, influenciado por fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto e serviço prestado, necessidades e expectativas.

Batista *et al.* (1996, p. 8), definem que “a qualidade é o que o cliente quer. É satisfazer as suas necessidades e expectativas”. Para Marshall Junior *et al.* (2010), a qualidade tem raízes na inspeção dos bens produzidos e mais recentemente foi associada à função gerencial, à estratégia, a valores e, inclusive, à qualidade de vida.

No âmbito da qualidade total surge um conjunto de práticas. Dentre elas, a dinâmica PDCA realiza o ciclo de melhoria contínua dos processos, cujas etapas consistem em planejar o processo (P), executar como planejado (D), controlar o processo (C) e agir (A) para consolidar a mudança de patamar de desempenho.

No trajeto evolutivo, a qualidade trouxe inovação em métodos específicos de gestão, robustos no ferramental estatístico e tecnológico. São os mais conhecidos: a metodologia seis sigma e o ciclo DMAIC - *define, measure, analyse, improve, control*, com o objetivo de impor metas de defeito zero; a produção enxuta (*lean*), que flui a partir de demandas e de requisitos dos clientes e alta eficiência; a reengenharia, um movimento americano de redesenho dos processos com uso intenso de tecnologia; o *benchmark*, que estabelece marcos referenciais de desempenho e, por fim, o gerenciamento pelas diretrizes (*Hoshin Kanri*), que institui sinergia entre o desdobramento das estratégias de cima para baixo, e o relato de resultados de baixo para cima (SLACK *et al.*, 2013; MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

Com o exposto, pode-se dizer que organização orientada a processo foi aperfeiçoando métodos de análise dos processos, até intuir que a gestão ocorre em ciclos.

2.1.3 Ciclo BPM

Baldam (2012) ressalta que o ciclo BPM é uma estrutura flexível de trabalho essencialmente humana. O autor constata a existência de diversos arcabouços que ilustram os ciclos BPM.

Para o BPM CBOOK (2009, 2013) o ciclo de vida-BP compreende as atividades de: planejamento, análise, desenho e a modelagem, implantação, monitoramento e o controle, o refinamento. Na fase de planejamento se estabelecem as estratégias e metas sobre proposições de valor para clientes, fornecendo o direcionamento para o BPM. A análise reduz as lacunas entre o processo atual e as metas desejadas. O desenho e a modelagem criam a visão do processo de ponta a ponta e as formas de entrega de valor ao cliente. Na implementação, o desenho do processo é operacionalizado. No monitoramento e controle, as medições fornecem dados sobre o desempenho e tendências de melhorias. No refinamento, fornece conhecimento para subsidiar decisões de ajustes no direcionamento.

Morais (2013) reafirma a existência de inúmeros modelos de ciclo BPM e conduz uma comparação com a abordagem no BPM CBOOK (2009, 2013). O autor conclui que existe convergência entre os modelos estudados e o BPM CBOOK, sobretudo nas atividades de análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle. A fase de planejamento nem sempre está presente nos modelos estudados, ou pode aparecer como externa ao modelo. O mesmo ocorre com a fase de refinamento. De modo geral, os modelos estudados enfatizam uma etapa de automação dos processos, o que não é destacado no BPM CBOOK. O autor sugere que os modelos sejam complementados com atividades de relacionamentos com partes interessadas, desenvolvimento da arquitetura de processos, governança, priorização de mudanças, capacitação de pessoas e um portfólio de transformação.

Nessa amplitude, focaliza-se a etapa de desenho e modelagem dos processos, numa leitura mais próxima da qualidade, como recurso didático para criar a percepção de ciclo BPM e gerar conhecimento sobre como o trabalho é realizado para agregar valor à sociedade.

2.2 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO PRÁTICA ESSENCIAL

O mapeamento se remete ao conceito de processos de trabalho: sequência de atividades direcionada para a produção de determinado resultado, decorrente das estratégias organizacionais que impliquem valor ao beneficiário (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Gonçalves (2000a, p. 7), define processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”. Destaca-se a característica de interfuncionalidade, pela qual os processos atravessam as fronteiras entre áreas, podendo envolver aspectos intraorganizacionais (interação interna), mas, também, interorganizacionais (interação com outras organizações).

Segundo Dreyfuss (1996 *apud* GONÇALVES, 2000b, p. 2) “identificar o processo

como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa”.

Quanto ao objetivo do mapeamento, para o BPM CBOK (2013) significa criar a representação que descreva o processo em um diagrama. Embora a representação não retrate a realidade completa, deve ser suficiente para a análise continuada dos atributos do processo.

O mapeamento pode ser compreendido, ainda, como o ato de levantar, registrar, documentar, entender e analisar todos os componentes de um processo de trabalho, criando um repositório de informações (CRUZ, 2015; BPM CBOK, 2013).

A modelagem, na atualidade, segue uma abordagem sistêmica, de concepção de totalidade. Assim, se ajusta ao conceito de cadeia de valor, que permite o desdobramento da estratégia como um todo, em patamares maiores de detalhamento (VALLE, *et al.*, 2012).

Para Porter (1992), a cadeia de valor representa o modo como as organizações executam o trabalho. Essa representação reflete a história, a estratégia, a implementação e a economia da organização. A cadeia de valor demonstra o valor total, de como criar produtos valiosos. Para construí-la, o autor segmenta a organização em atividades: primárias e de apoio. As atividades primárias criam valor pela produção de bens e serviços. Por sua vez, as atividades de apoio criam valor pelos fornecimentos dos insumos necessários à produção.

A importância do mapeamento de processos está no conhecimento sobre esse conjunto de atividades, para possibilitar mudanças. Dois resultados relevantes são gerados a partir do mapeamento: soluções para a produção e problemas e um plano de melhorias (BPM CBOK, 2013; GONÇALVES, 2000b; MARTINHO, 2011; CRUZ, 2015; LIMA, 2017).

O mapeamento auxilia nas mudanças regulatórias, econômicas e estratégicas, além de mitigar riscos e custos. Porém, poucos processos têm sido formalmente desenhados nas organizações. A maioria das iniciativas de mapeamento evoluem por necessidade de conclusão de um projeto que, mesmo sendo considerado exitoso, não resulta em eficiência e eficácia da organização (BPM CBOK, 2013).

Assim, o mapeamento de processos de trabalho é poderosa ferramenta de gestão, sendo chave para a melhoria contínua e para o ciclo BPM. No entanto, a ação de mudança no patamar de desempenho depende de esforço coletivo e estruturado. O mapeamento requer compromisso no longo prazo e liderança para prover suporte às estratégias.

2.3 AÇÃO GERENCIAL PARA A MUDANÇA

Nesse artigo, ratifica-se a posição do movimento da qualidade total que considera a mudança um compromisso de todos com a melhoria contínua. Entende-se a mudança em duas vertentes: a partir do papel desempenhado pelos gestores (líderes hierárquicos), no apoio aos princípios da gestão por processo, e a partir do corpo de funcionários, nas melhorias do próprio desempenho no dia a dia.

Whiteley (1992) aponta sete condutas de liderança das pessoas-chave das organizações vitoriosas:

1. a efetiva colocação do cliente em primeiro lugar; 2. a constante promoção da visão organizacional; 3. a procura permanente de meios ao aprendizado; 4. a crença na equipe; 5. o impulso ao trabalho; 6. a manutenção do rumo; 7. a disponibilidade para pôr “a mão na massa. (WHITELEY, 1992, p. 92).

Drucker (2006, p. 46) indica três práticas para a ação de mudança nas organizações: “a prática do *kaizen*, ou seja, do aperfeiçoamento contínuo de seus processos, produtos e serviços; o desenvolvimento de práticas a partir de seus próprios sucessos; o aprendizado à inovação como um processo sistemático”.

Deming (2000) assinala 14 pontos que concretizam uma nova filosofia na administração, aderente ao compromisso de mudança e de qualidade. Em resumo, os 14 pontos sinalizam: a constância de propósitos, a eliminação de barreiras departamentais, o aperfeiçoamento contínuo do sistema de qualidade, o incentivo ao ambiente propício à mudança, à melhoria e ao treinamento, o fim da inspeção em massa e das metas de produção e o favorecimento do ambiente propício para a explicitação dos erros.

Para os adeptos ao modelo de Deming, a ação gerencial, seja das lideranças seja das equipes, reside no desejo de mudar e de se orgulhar por fazer um trabalho cada vez melhor.

A ação para a mudança traz ainda os desafios da inovação e da transformação na organização e no papel gerencial. Nesse sentido, Motta (1991, p. 231) associa transformação e criatividade. Define a criatividade como “o processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional. Refere-se a um processo crítico da realidade, que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado”.

Para tratar mudanças nos papéis gerenciais, Ghoshal e Bartlett (2000) propõem a transposição das funções tradicionais para três processos organizacionais: o processo empreendedor, o processo de integração e o processo de renovação. No processo empreendedor, os gestores operacionais criam oportunidade de atuação e de satisfação dos clientes, os gerentes intermediários desenvolvem pessoas e sustentam suas iniciativas de mudança, e a alta gestão define horizontes e padrões de desempenho. O processo de integração visa conectar os ativos - capital humano, estruturais e financeiros - para alcançar competências diferenciais. Os gerentes intermediários desenvolvem uma visão geral da organização e são âncoras desse processo. Atuam para conectar as habilidades, os conhecimentos e as melhores práticas dispersas em várias áreas e grupos. Os gerentes operacionais, nesse processo, atuam nas interdependências, enquanto a alta gestão institucionaliza um conjunto de valores para sustentar a confiança e a cooperação. Por fim, o processo de renovação é capitaneado pela alta gestão, que equilibra propósitos e desafios, reagindo a pressupostos arraigados. Na renovação, os gerentes operacionais atuam gerenciando a melhoria contínua do desempenho, e os gerentes intermediários contribuem com o gerenciamento das tensões entre as exigências do dia a dia e as exigências da visão de longo prazo.

Em resumo, ações gerenciais ocorrem em torno de processos de transformação da organização, empreendidos em todos os patamares hierárquicos e integrados às equipes de trabalho. Nessa linha, o mapeamento de processos se configura como espaço produtor de conhecimento, de interação e de decisão sobre a inovação e a melhoria do desempenho.

Para delimitar o campo de exploração de ações gerenciais, recorre-se à literatura sobre fatores críticos de sucessos nas organizações públicas e privadas.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Sobre fatores críticos de sucesso (FCS) Cruz (2015, p. 43) menciona que:

São elementos-chave que, quando bem executados, garantem o alcance dos objetivos e das metas e, conseqüentemente, o sucesso de uma organização e do seu negócio. Em contrapartida, quando esses mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, contribuem e muito para o fracasso da organização.

Encontra-se na literatura diversos fatores críticos para a implementação da gestão por processo. Em virtude de apresentarem nomenclaturas diferentes, os fatores com mesmo significado foram padronizados para uma melhor representação nesta pesquisa. Será utilizado o termo “facilitadores” para fatores com enfoques positivos e o termo “barreiras” quando se mostram obstrutores. Para fins didáticos, os facilitadores e barreiras são trazidos em dois quadros, por ordem de frequência de citação nos trabalhos, dando-se preferência aos artigos de Santos, Santana e Alves (2012) e Domingues, Xavier e Birochi (2015), pela abrangência ao setor público. O Quadro 1, compila os facilitadores para a implementação do mapeamento de processos.

Quadro 1: Facilitadores

FACILITADORES	DESCRIÇÃO RESUMIDA	AUTORES
Liderança executiva/ apoio da alta gestão	Liderança executiva, sendo a patrocinadora, assegura o sucesso da análise e fornece suporte para o gerenciamento dos processos.	(BPM CBOK, 2013), MARTINHO, 2011), (DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Responsabilização pelos processos	Responsabilização e decisão relacionadas à modelagem com especificação clara de objetivos, escopo ou intensidade da iniciativa de modelagem.	(ROSEMANN, 2006a), (DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Comunicação	Comunicação facilita o conhecimento do processo e as razões para a mudança.	(BPM CBOK, 2013), (MARTINHO, 2011), (DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015)

FACILITADORES	DESCRIÇÃO RESUMIDA	AUTORES
Alinhamento das ferramentas, tecnologia e modelos utilizados	Definição, divulgação e uniformidade entre as plataformas, ou migração para uma única plataforma de modelagem, evitando a duplicidade de mapeamentos e/ou de dados.	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011), (ROSEMANN, 2006a)
Alinhamento estratégico/ maturidade em processos de negócio	Alinhamento da estratégia corporativa à modelagem de processos proposta.	(ROSEMANN, 2006a), (MARTINHO, 2011), (BPM CBOOK, 2013)
Envolvimento e motivação	Engajamento das pessoas que irão operar os processos.	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Interação entre as áreas	Grupos formais com representantes de diversas áreas da organização a fim de atuarem no gerenciamento da mudança.	(BPM CBOOK, 2013), (DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015)
Rigor na implementação de melhorias	O monitoramento de etapas de melhorias pode evitar o desenho de soluções durante a análise ou mesmo a paralisia em uma das etapas do processo.	(BPM CBOOK, 2013), (MARTINHO, 2011)
Treinamento da equipe de processos	O treinamento permite clareza e conhecimento dos aspectos fundamentais para o processo de mapeamento e evolução da gestão.	(SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Pessoas e <i>empowerment</i>	É fundamental o estímulo às pessoas para se tornarem competentes permitindo criatividade e flexibilidade para executar suas tarefas.	(SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Integração entre as organizações do Setor Público	Ter uma integração e comunicação saudáveis com outros órgãos do setor público.	(SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)

Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

Apesar do foco da presente pesquisa estar nos facilitadores ao mapeamento, é importante ressaltar a possibilidade da existência de barreiras à gestão por processos. Dessa forma o quadro 2 traz um compilado das barreiras encontrados na literatura pesquisada.

Quadro 2: Barreiras ao avanço do mapeamento de processos

BARREIRAS	AUTORES
Resistência a mudanças	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (BPM CBOK, 2013), (MARTINHO, 2011), (ROSEMANN, 2006a)
Cultura organizacional	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (BPM CBOK, 2013), (MARTINHO, 2011), (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012)
Pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011)
Falta de monitoramento e controle dos processos	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011), (ROSEMANN, 2006b)
Carência de tecnologia	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011), (ROSEMANN, 2006b)
Ausência de uma metodologia pré-definida	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011), (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012), (ROSEMANN, 2006b)
Falta de recursos no orçamento para a melhoria de processos	(DOMINGUES, XAVIER, BIROCHI, 2015), (MARTINHO, 2011)

Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

Conforme Rosemann (2006a), ter consciência sobre os desafios é melhor do que seguir cegamente na busca pelo sucesso. Denrell, (2005 *apud* ROSEMANN, 2006a) diz que tem sido proposto aprender cada vez mais com as falhas e obter uma lista dos fatores que caracterizam práticas de sucesso.

A identificação dos facilitadores e das barreiras subsidia o entendimento sobre os limites das transformações e facilita a tomada de decisões dentro da organização.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2017), a classificação é uma característica da racionalidade humana, possibilita a organização dos fatos e o seu entendimento. Essa pesquisa se enquadra nas classificações a seguir.

Segundo Fachin (2017), utiliza-se o método dedutivo de raciocínio. Jacobsen (2017, p. 16), diz que se trata “de um método lógico que pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas que servem de premissa para se chegar, por meio dele, a novos conhecimentos”. Conforme Vergara (2016), a pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada, motivada pela necessidade de resolver problemas, mais imediatos, tendo finalidade prática. A abordagem é qualitativa. Para Richardson (2017, p. 60), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar o significado que os indivíduos e grupos atribuem a um problema social ou humano. Quanto aos fins, consoante Vergara (2016), é descritiva, exploratória e aplicada; e quanto aos meios, uma pesquisa de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos dentre gestores e funcionários que participaram do projeto de mapeamento realizado no PJSC, envolvidos com iniciativas de mapeamento de processos e/ou que tenham participado de cursos oferecidos pela Academia Judicial na área em questão. São 20 entrevistados, não identificados nominalmente na pesquisa. Na coleta dos dados primários foram utilizados formulários para entrevistas e literatura. Para os dados secundários, foram utilizados documentos disponíveis no sítio eletrônico do PJSC sobre o mapeamento realizado. Os dados qualitativos foram extraídos das entrevistas, as quais foram transcritas e analisadas com base na abordagem interpretativa de Triviños (1987).

A presente pesquisa possui como limite geográfico o Poder Judiciário de Santa Catarina. No limite temporal, o estudo se desenvolveu nos meses de junho a agosto de 2018.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa. Iniciamos com a definição do perfil dos entrevistados e seguimos com a análise do conteúdo das entrevistas para chegar às propostas de ações gerenciais para avanços do mapeamento de processos no PJSC.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas entrevistas com vinte servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, sendo que 40% possuem entre 5 e 10 anos de tempo de serviço, 35% de 10 a 15 anos e 25% acima de 15 anos. Desses sujeitos da pesquisa, 55% são do gênero masculino e 45% do gênero feminino. Com relação aos cargos, 55% dos entrevistados são técnicos judiciários auxiliares, 25% analistas de sistemas, 15% analistas administrativos e 5% analistas jurídicos. O nível de escolaridade aponta que 55% possuem pós-graduação, 30% mestrado e 15% graduação. Com relação ao tempo de envolvimento com processos de trabalho, 80% assinalaram ter mais de 5 anos, 10% de 3 a 5 anos e 10% até 3 anos.

Ressalta-se que dezenove (19) dos vinte (20) entrevistados atuam em áreas administrativas do PJSC, em diretorias envolvidas no projeto de consultoria em mapeamento de processos de trabalho iniciado no ano de 2013.

4.2 SITUAÇÃO ATUAL DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO PJSC

Neste tópico, faz-se o levantamento das iniciativas do PJSC na implantação da gestão por processos de trabalho.

Com objetivo de iniciar uma aproximação da gestão por processo, o Conselho de Gestão do PJSC aprovou a contratação de consultoria para desenvolvimento de uma metodologia de análise de processos. O projeto teve início em meados de 2013. No escopo do projeto estavam a elaboração da cadeia de valor do PJSC e o mapeamento de oito processos de trabalho, quais sejam: execução de despesas; reconhecimento de demandas

técnicas; correspondências, processos e malotes; arquivamento de processos; nomeação de efetivos; nomeação de comissionados; licitação; e elaboração de projetos básicos.

Dos processos mapeados, observa-se que sete são afetos à área administrativa do PJSC, e apenas um dos processos mapeados está relacionado à atividade-fim da instituição, qual seja, arquivamento, desarquivamento e rearquivamento de processos judiciais de 1º grau, do macroprocesso de gestão de serviços compartilhados/gestão de serviços de documentação. Ainda no escopo do projeto de consultoria, foi elaborado um marco metodológico com a convenção de linguagem para o mapeamento e modelos de análise para a melhoria contínua. O marco metodológico ratifica a gestão por processo como estratégia organizacional.

Recentemente, foi aprovada a criação do escritório de processos, pela Resolução n. 44/23017-GP de 2017, com objetivo de direcionar a implementação da gestão por processo. Com o propósito de divulgar os resultados do projeto foi criado o portal dos processos de trabalho, o qual está acessível na página de gestão estratégica do site do PJSC.

Portanto, constata-se iniciativas de avanços para adoção da abordagem de processos, divulgação ampla das experiências e formalização da metodologia.

4.3 FACILITADORES E BARREIRAS PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Das entrevistas realizadas extrai-se a análise sobre relevância dos facilitadores e barreiras. O gráfico da Figura 1 apresenta os resultados sobre facilitadores.

Figura 1: Facilitadores ao mapeamento de processos de trabalho no PJSC



Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

Verifica-se que o apoio da alta gestão se constitui em forte expectativa dos entrevistados, seguido pelo envolvimento/motivação dos funcionários. Ambos reforçam a

premissa da qualidade total e compromisso de todos. Pode-se aferir que a manifestação de apoio da alta gestão seria uma ação estimuladora para o avanço do mapeamento. No entanto, também se esperam iniciativas dos funcionários. Com base nisso, notamos que a sinergia entre os dois fatores é típica de organizações clássicas com relações de respeito à hierarquia.

Na sequência, os fatores mais pontuados, quais sejam, interação entre as áreas funcionais, comunicação eficiente e treinamento das equipes, também parecem depender da sinergia entre alta direção e iniciativas dos funcionários. Exigem interlocuções entre níveis hierárquicos, comunicação livre entre equipes, recursos, incentivos e motivação individual para o treinamento. Os fatores seguintes e menos pontuados aparentam estar considerados na metodologia existente e possuem respaldo no mapa estratégico do PJSC.

Dois fatores não pontuaram. O primeiro, rigor na implementação de melhorias, pode sinalizar a falta de acompanhamento e atualização do mapeamento. Enquanto que, o último fator, interação com outros órgãos, poderia sinalizar decisões de mudança empreendidas apenas com dados e referenciais internos ao PJSC.

Foram apontados dois facilitadores além dos elencados na literatura. O Entrevistado 2 reportou como facilitador a necessidade de “ter um gerente de projeto engajado e sem cargo”. Por sua vez, o Entrevistado 4 propôs a “apresentação da ferramenta de gestão: disseminação do que existe. Nossos gestores não conhecem o mapeamento”. Esse último pode estar relacionado ao fator comunicação eficiente, considerando que existe um portal que disponibiliza a metodologia.

Na mesma vertente, surgem as barreiras mais citadas pelos entrevistados. O gráfico da Figura 2 auxilia no entendimento e interpretação.

Figura 2: Barreiras ao avanço do mapeamento de processos de trabalho no PJSC



Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

A cultura organizacional e a resistência à mudança aparecem como as barreiras mais acentuadas. Esse resultado corrobora com as barreiras mais encontradas na literatura, com forte apelo em organizações clássicas. No entanto, pode-se verificar que os avanços em tecnologia aplicada atualmente no PJSC, assim como metas impostas pelo CNJ, vêm motivando e alterando práticas consagradas. Como mostram Ghoshal e Bartlett (2000), o processo de renovação sugere o rompimento com práticas arraigadas.

O terceiro fator mais pontuado, a compreensão da visão de processo pelos níveis operacionais, merece atenção especial. Mais uma vez, pode-se ponderar esse resultado pela influente presença da organização clássica, segmentada em áreas funcionais. No entanto, a modelagem de processos na metodologia do PJSC, a partir da cadeia de valor, reduziria o impacto negativo da ausência de visão no nível operacional. Parece que esse fator, se associado à outra barreira apontada, qual seja, ausência de metodologia pré-definida de mapeamento, pode caracterizar o desconhecimento sobre a metodologia existente.

A barreira da falta de critério para monitoramento e controle dos processos representa destacar uma fragilidade, com relação à premissa da qualidade sobre exigências de medir desempenho, que está relacionada com a aplicação do PDCA.

A pesquisa identificou novas contribuições: o Entrevistado 2 apontou a “falta de comunicação”, reforçando um facilitador bem pontuado na pesquisa; o Entrevistado 7 citou a “ausência de patrocínio”, de modo a ratificar o facilitador, apoio da alta gestão; e, o Entrevistado 14 destacou a “falta de incentivo da gerência para iniciar estudo e propor mudanças” e a “falta de motivação quando as melhorias propostas resultam em demandas de soluções tecnológicas que dificilmente serão atendidas”. Nessa última inclusão, a barreira descrita como carência de tecnologia, pode justificar a colocação do entrevistado e permitir um aprofundamento futuro do significado.

Assim, fazendo-se uma análise conjunta entre facilitadores e barreiras, podemos concluir que as ações gerenciais devem sempre ser direcionadas no sentido de romper as barreiras e fomentar os facilitadores, a fim de conseguirmos a continuidade do mapeamento de processos de trabalho no PJSC.

4.4 CONTRIBUIÇÕES PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSO NO PJSC

As contribuições para o avanço do mapeamento de processos no PJSC estão traduzidas em um elenco de ações e segmentadas por dimensões gerenciais: alta gestão, gestores intermediários e ações individuais e das equipes de trabalho.

4.4.1 Ações Gerenciais no Âmbito da Alta Gestão

No âmbito da alta gestão, as ações gerenciais que podem contribuir para o mapeamento de processos estão delineadas no quadro 3, que sintetiza a análise para facilitar a leitura.

Quadro 3: Ações gerenciais no âmbito da alta gestão

AÇÃO	FORMA DE REALIZAÇÃO
Promover a mudança de cultura	Pela conscientização da organização Em investimento no escritório de processos
Inserir o mapeamento de processos nos planos estratégicos	Na elaboração de planos mais longos e contínuos, que superem o período de uma gestão Na priorização do mapeamento de processo Pela associação entre melhoria na prestação dos serviços e melhoria de processos de trabalho
Fomentar a capacitação	Pela continuidade e ampliação dos treinamentos para todos os níveis da gestão Pela disseminação do conhecimento adquirido e das boas práticas
Melhorar a comunicação institucional e entre setores	Pela divulgação das iniciativas e abrindo espaço para o relato das experiências e para a explicitação de ideias e resultados obtidos
Melhorar a interação entre as áreas funcionais	Na criação da visão interfuncional típica da gestão por processos
Motivar e empoderar os gestores intermediários	Pelo envolvimento das chefias imediatas no mapeamento de processos

Fonte: as pesquisadoras

A ação para promover a mudança de cultura e orientá-la a processos pode potencializar dois facilitadores para a evolução do mapeamento de processo - liderança executiva e apoio da alta gestão. Por outro lado, pode mitigar barreiras típicas da cultura organizacional do setor público, apontada na literatura como normativa e delimitada por áreas funcionais.

Na percepção dos entrevistados, a ênfase na mudança cultural aparece no relato do Entrevistado 1, que implica sensibilizar a organização “[...] é justamente trabalhar a conscientização [...]”. O Entrevistado 16 sugere medida inicial para transformar a cultura, qual seja, “sistematizar o mapeamento formalmente, no caso, investindo no escritório de processos, para que comece a formar uma cultura, ação pontual e assertiva no sentido de melhorar os processos de trabalho”.

O escritório de processos tem sido apontado como solução estratégica para o desenvolvimento da cultura de processos. Paim *et al.* (2009) apresentam um modelo para a estruturação de escritório de processos. Argumentam que o escritório pode se moldar aos diversos tipos de organização e podem atuar como entidade normativa, coordenadora ou controladora. Como objetivo, o escritório promove o entendimento dos processos no dia a dia, mas também desenvolve a visão de futuro da organização por processo.

Sobre o escritório de processos, o Entrevistado 17 reforça o apoio da alta gestão para “promover o avanço do escritório de processos e a padronização de procedimentos”. Enquanto que o Entrevistado 7 deposita expectativas para “[...] fortalecer o escritório de processos, isso seria muito importante para o avanço da metodologia”.

Agir para inserir o mapeamento de processos nos planos estratégicos pode potencializar facilitadores como o apoio da alta direção, responsabilidades sobre os processos, comunicação e, sobretudo, o alinhamento estratégico. O impacto sobre as barreiras que impedem a evolução do mapeamento parece estar na redução da resistência à mudança e na redução da pouca compreensão da visão por processos pelos níveis operacionais.

Nesse tema, na ótica dos entrevistados, os relatos selecionados aparecem na fala do Entrevistado 9, em que “[...] precisaria incluir (o mapeamento) no plano de ação, mas que (o plano) não durasse exclusivamente os 2 anos de gestão, mas que fosse algo permanente. [...] um tratamento prioritário para o mapeamento [...]”. Declaração relevante aparece na fala do Entrevistado 20, que afirma que “o mapeamento de processo é uma ferramenta que pode melhorar, lá no final, a prestação no serviço para a sociedade”.

Vale destacar que no mapa estratégico do PJSC, para o período 2015-2020, na perspectiva da “Gestão” consta o objetivo estratégico “implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos” (SANTA CATARINA, 2014). Infere-se que a qualidade e o mapeamento têm respaldo estratégico. No entanto, parece existir expectativa de tratamento mais acentuado e ágil, levando-se em conta as implicações na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A ação de fomentar a capacitação pode motivar e impactar a cultura e reduzir resistências à mudança. Na qualidade total é um dos quatorze pontos de Deming (1990) que recomenda “instituir o treinamento”, para que se possa compreender o processo desde o início até o cliente. Quanto à capacitação, a expectativa do Entrevistado 1 está na continuidade e na ampliação do público-alvo, declara que “a alta administração ajuda nesse sentido [...], de promover os cursos, de incentivar a disseminação de boas práticas [...], temos que investir em capacitação das lideranças”. A posição do Entrevistado 6 ratifica a expectativa anterior, “dar um conhecimento mais amplo sobre o que é o mapeamento, para todos os envolvidos, desde a parte operacional até a alta hierarquia”. Na percepção do Entrevistado 7, a capacitação é motivadora e reflete a atitude da alta gestão, “uma coisa importante que a gente percebeu sobre os cursos de mapeamento de processos que ocorreram em sequência ao trabalho da consultoria, foi muito bom, e o pessoal que fez, voltou muito motivado. Então, é o apoio da alta gestão em relação à disseminação do conhecimento”. O Entrevistado 15 aponta o lado prático, “incentivar uma política de capacitação para os servidores, proporcionar que mais pessoas tenham acesso, conheçam a importância e saibam mapear”.

A ação para a comunicação eficiente, institucional e entre setores da organização, é um fator crítico de sucesso recorrente na literatura pesquisada. A comunicação interfere nas barreiras de forma generalizada, que afetam a disseminação do mapeamento de processos. Nesse tema, para o Entrevistado 13, “tem que ter muita comunicação, divulgar tudo, abrir para receber informações e *feedback* sobre isso (mapeamento de processo), coletar ideias de pessoas que trabalham com isso (mapeamento de pro-

cesso), tem muita gente boa que trabalha e não tem voz”. O entrevistado 4 sugere a disseminação do que já existe sobre mapeamento de processos no PJSC, argumenta que “apresentar a ferramenta de gestão, nossos gestores não conhecem o que existe”.

A gestão por processos rompe barreiras funcionais, portanto, a melhoria da interação entre as áreas funcionais é um fator relevante e acentuado para o setor público. Como uma organização clássica, o PJSC precisa de apoio superior para desenhar processos interfuncionais. Na fala do Entrevistado 14 a alta gestão pode “provocar a interação entre as áreas e estimular para compreender o que é a gestão por processos e cobrar o desenvolvimento da ferramenta”.

Por fim, a ação para motivar e empoderar os gestores intermediários surge como facilitador para potencializar o alinhamento estratégico e a liderança executiva, essa ação pode expressar o apoio da hierarquia como um todo ao mapeamento de processos. O Entrevistado 1 particulariza essa forma de ação para “[...] empoderar os chefes de divisão ou os chefes de seção (para mapear e melhorar processo)”.

As ações elencadas compõem alternativas para o avanço do mapeamento de processo. No entanto, a alta administração não age sozinha, precisa da cooperação de outros segmentos.

4.4.2 Ações Gerenciais no Âmbito da Gestão Intermediária

No âmbito da gestão intermediária, o quadro 4 sintetiza quais ações gerenciais podem contribuir para o avanço do mapeamento de processos.

Quadro 4: Ações gerenciais no âmbito da gestão intermediária

AÇÃO	FORMA DE REALIZAÇÃO
Motivar os funcionários	Pela inspiração e pelo exemplo Por meio do incentivo e apoio da capacitação dos servidores
Capacitar	Pela adesão à capacitação dos gestores e pelo treinamento dos servidores
Organizar e conhecer a realidade e os processos da área	Pela formalização das equipes de trabalho Pelo conhecimento do trabalho de sua equipe
Dar publicidade às iniciativas na área	Pela realização de reuniões
Ouvir os colaboradores e dar feedback	Pela abertura de diálogo com a equipe Pelo repasse de informações e pela avaliação de desempenho do servidor
Promover interação entre áreas	Na promoção do relacionamento interdepartamental
Liberar os funcionários engajados no mapeamento	Pelo incentivo dos funcionários a atuarem com processos de trabalho e projetos

Fonte: as pesquisadoras

A gerência intermediária, conforme Ghoshal e Bartlett (2000), atua para desenvolver e sustentar iniciativas pessoais, conectar conhecimentos e gerenciar tensão de curto e longo prazo. Os relatos colhidos, a seguir, refletem a teoria e experiência dos autores citados.

Sobre a ação de motivar os funcionários, percebe-se a importância da visão mais ampla dos gestores intermediários e o exemplo a ser dado pela liderança. Os servidores esperam que haja o incentivo à equipe no desempenho dos seus processos de trabalho, consoante se extrai da fala do Entrevistado 16: “Estimular os servidores. Dar inspiração e exemplo”. Na mesma linha, o Entrevistado 19 afirma: “Incentivar a equipe a se capacitar, entender que a equipe demanda tempo para fazer isso”.

Enquanto a alta direção fomenta a capacitação, os gestores intermediários aderem e estimulam suas equipes. Ficou evidente que a capacitação é um instrumento pelo qual a instituição impulsiona os facilitadores e transpõe as barreiras, dentre as quais podemos citar a pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional e o desconhecimento da metodologia. Corrobora-se a isso, a fala do Entrevistado 4: “Uma capacitação dos gestores intermediários já auxiliaria, porque muitos não conhecem o processo de trabalho, principalmente da atividade-fim”. Já o Entrevistado 13 cita: “Capacitação, mostrar para as pessoas o que é o mapeamento de processos, para que a pessoa se questione se está fazendo certo, tente rever o seu trabalho, se desempenha da melhor maneira”. Ainda sobre a importância da capacitação, pondera o Entrevistado 14: “[...] tem que ter em cada setor uma pessoa capacitada em processos. Necessita de um cronograma de implantação, ou seja, precisa mostrar os resultados. Sensibilização dos servidores de que a ferramenta funciona”.

Organizar e conhecer a realidade e os processos da área remete à ideia de ampliar a visão do processo. Nesse tema, a ótica dos entrevistados é exposta na fala do Entrevistado 3, que afirma ser “necessária a formalização das equipes de trabalho para que o mapeamento permeie os setores que compõem um macroprocesso”. Sobressai, também, no discurso do Entrevistado 9, quando diz que “[...] o gestor tem que parar, olhar o processo de trabalho e dentro dos recursos disponíveis fazer com que ele seja mais célere. Tem que olhar a realidade, e conhecer o processo de trabalho da sua equipe e proporcionar a melhoria”. Fica evidente o quanto os servidores valorizam o conhecimento pelos níveis intermediários sobre as atividades por eles gerenciadas, para que possam liderar as equipes e apoiar melhorias nas interfaces entre áreas.

A proposição de ação para dar publicidade às iniciativas na área pode estar relacionada à valorização das iniciativas de funcionários e também à comunicação. Nesse sentido, a fala do Entrevistado 9 sintetiza: “Comprar a ideia e levar para a alta administração” [...] “Fazer reuniões com o escritório de processos”. O Entrevistado 2 aborda a importância de propor reuniões sobre o tema “[...] motivando, escolhendo processos, dando publicidade, fazendo o reconhecimento dentro da própria diretoria”. Mais uma vez sobre a execução de reuniões, o Entrevistado 7 pontua que “As reuniões periódicas também são ações gerenciais que devem ser feitas, em todos os níveis e entre os níveis”. Por último, o Entrevistado 16 fala em “Promover reuniões semanais”.

Pelo exposto, percebemos a ênfase dada à realização de reuniões periódicas que devem ser realizadas pelos gestores intermediários com suas equipes de trabalho, no intuito de promover uma interação e publicidade de iniciativas, o que serve como

uma forma de incentivo aos servidores, que se tornarão mais engajados e também, no sentido de conduzir as iniciativas e ideias fomentadas para a alta gestão e vice-versa.

Outra ação gerencial destacada consiste em ouvir os colaboradores e dar *feedback*. Essa ação remete à ideia de comunicação e interação interna às áreas. O Entrevistado 13 afirma que se deve “facilitar a comunicação tentando buscar das equipes de cima para as equipes de baixo. Participar de reuniões de cunho decisório e repassar o que está acontecendo, comunicar pode gerar interesse de outras pessoas”. Já o Entrevistado 8 traz o tema citando que “explicando quais serão as melhorias, a cultura organizacional consequentemente vai mudar e as pessoas vão ter uma visão de processos no nível operacional”.

Percebemos que os entrevistados depositam confiança nos gestores que dialogam com sua equipe, que buscam ouvir as dificuldades no desempenho das atividades diárias e trazem para as equipes soluções que foram discutidas com outros níveis operacionais e hierárquicos.

A ação para a promoção da interação entre áreas está mais associada aos pares, envolvidos no mesmo processo de trabalho. Distingue-se da ação pela alta direção, que está orientada para níveis mais altos da hierarquia. Nesse sentido o Entrevistado 15 reforça a ideia de que “ser bom líder, motivando e estimulando uma boa relação com os setores, a fim de tornar mais célere o processo, as oportunidades de melhorias podem ser apontadas por essa integração [...] relacionamento interdepartamental”.

Por derradeiro, a ação de liberar os funcionários engajados no mapeamento, exige uma dedicação à gestão, portanto, os gestores precisam conciliar as atividades do dia a dia com o esforço da melhoria contínua. Nota-se que o ciclo PDCA não separa as atividades de produção e gestão, tanto que os entrevistados reforçaram a importância de o gestor liberar um funcionário para se dedicar ao mapeamento e melhoria dos processos de trabalho. O Entrevistado 2 exemplifica que “na DOF o diretor dedicou uma só pessoa para fazer isso. É uma analista e ela atua nessa parte toda de processos e projetos. Ela fica o tempo todo incentivando isso. E não precisou de alta gestão, de resolução, nada”.

Desse modo, vislumbra-se que as ações promovidas pela gestão intermediária devem estar voltadas para o incentivo e motivação dos servidores e das equipes de trabalho. O comprometimento de todos pode surgir pela inserção da visão trazida pelo gestor intermediário, capaz de integrar entendimentos pelo seu contato direto com o contexto mais amplo.

4.4.3 Ações no Âmbito Individual e das Equipes de Trabalho

Nesse tópico os entrevistados foram levados a refletir sobre contribuições dos indivíduos e das equipes de trabalho para impulsionar o mapeamento de processos. Considera-se que indivíduos são gestores de seus processos. As seguintes contribuições foram elencadas:

Quadro 5: Ações no âmbito individual e das equipes de trabalho

AÇÃO	FORMA DE REALIZAÇÃO
Questionar, conhecer seus processos de trabalho	Pela busca do entendimento do porquê o trabalho é realizado Pela busca da melhoria dos processos de trabalho
Comunicar	Pela iniciativa de comunicar-se No compartilhamento do conhecimento
Documentar processos	Pela iniciativa de mapear processos
Capacitar	Pela pré-disposição para o treinamento
Motivar	Pela participação e cooperação nas atividades
Interagir com outras áreas	Pela busca de conhecimento e interação com as atividades desempenhadas pelas outras áreas

Fonte: as pesquisadoras

A ação de questionar e conhecer seus processos de trabalho está implícita à visão crítica do processo, na medida em que cada servidor e/ou equipe, ao desempenhar suas atividades, possui condição de perceber as falhas existentes e, com base nisso, promover as melhorias do processo de trabalho, sempre na busca da qualidade total e motivação de todos os envolvidos. Remete-se à abordagem sistêmica que enfatiza a importância do *feedback*.

Na percepção dos entrevistados, o conhecimento das atividades desenvolvidas de ponta a ponta deve ser o foco para promover o mapeamento de processos dentro da instituição. Enfatiza o Entrevistado 6 que é importante “parar um pouco para conhecer o que cada um está fazendo”. Na mesma linha, o Entrevistado 8 aponta que “o mapeamento de processos vale para tudo. De ponta a ponta. Tenho que entender o porquê do meu trabalho para fazer melhor”. E o Entrevistado 4 ressalta que ações individuais e das equipes de trabalho devem “zelar pela melhoria contínua e acompanhamento dos indicadores”.

A comunicação foi uma das ações gerenciais mais citadas, pois é por meio dela que são potencializados os facilitadores e rompidas as barreiras existentes dentro da organização, no tocante ao mapeamento dos processos de trabalho, em quaisquer das suas esferas hierárquicas.

Nesse raciocínio, os entrevistados pontuaram como iniciativas tanto individuais quanto entre equipes de trabalho, a necessidade do repasse de informações dentro dos setores, entre os setores e entre os servidores, uma vez que essa corrente de troca de experiências e compartilhamento de ideias, estimulará e motivará a todos, trazendo melhorias e transpondo os setores, as equipes e até mesmo os níveis hierárquicos. Para isso, enfatizaram a importância da realização de reuniões periódicas.

Destacam-se, nesse sentido, as falas dos seguintes entrevistados: Entrevistado 16:

“[...] alguém que pensa em melhoria de processos de trabalho, [...] deve contar isso para alguém, comunicação e inspiração de quem está envolvido”; Entrevistado 20: “fazer reuniões permanentes de avaliação do trabalho, é você ter a cultura de fazer reuniões periódicas sejam semanais, sejam quinzenais enfim, mas reuniões onde você consiga girar o ciclo do PDCA”.

Documentar processos foi mais uma ação individual e das equipes de trabalho extraída da pesquisa e análise de dados, consistindo no entendimento de que o conhecimento sobre o processo está com quem executa, e nesse raciocínio os entrevistados pontuaram sobre a compilação e formalização ou desenho dos processos de trabalho desenvolvidos, no intuito de disseminar os conhecimentos e evitar o retrabalho.

O assunto foi trazido à baila pelo Entrevistado 3 ao afirmar que “[...] a documentação é o que essa equipe poderia fazer para manter a cultura e fazer esses mapeamentos perdurarem na instituição, seria justamente fazer essa mínima formalização”.

Nessa dimensão, a capacitação é enfatizada como a iniciativa individual pela busca do aprimoramento. A fala do Entrevistado 2 é clara nesse sentido quando diz que “a primeira ação é treinar-se, é a pessoa decidir fazer o treinamento”. Completando a importância da comunicação em toda a instituição o Entrevistado 9 fala que “a sensibilização e a capacitação, na verdade, permeiam todos os níveis, o executor, o operacional e a própria alta administração”.

A motivação, nesse caso, aparece como iniciativa dos indivíduos e das equipes para melhorar o trabalho, o que traduz uma tendência à automotivação. A partir da motivação a equipe tem o estímulo para a mudança no comportamento, que, por fim, acaba englobando outras ações como exemplifica a fala do Entrevistado 9: “participar e estar motivado, porque é quem sabe na realidade o que se faz, precisa de interesse, fazer os cursos, parar para pensar o que pode ser melhorado, porque são eles que detém todo o conhecimento das atividades desenvolvidas”.

A interação com outras áreas vem ao encontro da importância do processo de ponta a ponta. O cerne da questão está na interação entre áreas para obter um mapeamento mais completo. A prática de buscar e usar a liberdade para interagir com outras áreas envolvidas foi mencionada pelo Entrevistado 14: “Interação entre as áreas, não mapear só o nosso setor, só uma “caixinha”, mapear de ponta a ponta, as ações gerenciais se misturam um pouco com as ações individuais, a questão da liberdade está ligada com a proatividade, gestor tem que dar liberdade”.

4.4.4 Percepção das Pesquisadoras sobre o Mapeamento de Processos no PJSC

Da análise das entrevistas realizadas e dos levantamentos elaborados, denota-se que a gestão por processos vem avançando no PJSC, tendo o mapeamento de processos como papel de destaque. A decisão de criar um escritório de processos pode ser um ponto de convergência para as expectativas de mudanças, que vislumbra ações nas três instâncias estruturais: alta gestão, níveis hierárquicos intermediários e nível operacional. Pode-se perceber que a expectativa por promover a mudança de cultura para acolher a abordagem da organização por processo recai sobre a liderança e o

apoio da alta gestão. O fator crítico de sucesso liderança executiva e/ou apoio da alta gestão foi o facilitador mais citado por 85% dos entrevistados. Com base nisso, convergiram as entrevistas no sentido de que o apoio da alta gestão aliado ao fortalecimento do escritório de processos e ao planejamento estratégico com vistas ao mapeamento, foram as ações gerenciais mais citadas pelos entrevistados. Quando relacionamos esse resultado com a barreira imposta pela cultura organizacional, ainda de caráter clássico, pode-se dizer que se espera da alta administração o apoio e ação para a mudança da cultura atual para o novo modelo orientado a processos, organizacional. A instituição vem apoiando ações nesse sentido, seja impulsionado pelas diretrizes do CNJ, no tocante ao mapa estratégico, seja na capacitação dos quadros e na recente criação do escritório de processos.

No caso da capacitação e do treinamento as ações gerenciais elencadas demonstram necessitar de desdobramento, de modo que devem ser fomentadas pela alta direção, conduzidas e envolvidas pelos gestores intermediários e aceitas pelos servidores. Entende-se que a capacitação pode combater resistência a mudanças e pode aumentar a compreensão sobre o conceito de processos. É interessante registrar que na percepção das pesquisadoras, no dia a dia de trabalho, o conceito de processo de trabalho é constantemente confundido com o processo judicial, o que demonstra o quanto a gestão ainda precisa permear o ambiente finalístico do Judiciário Catarinense. Disso ressaem as ações no sentido de fomentar cursos para treinamento e capacitação técnicos e motivacionais. O que também vem ocorrendo.

Os facilitadores comunicação e motivação dos funcionários para o mapeamento de processos e a necessidade de interação entre as áreas são recorrentes entre os entrevistados. Apesar da comunicação não ter aparecido como uma das ações mais preponderantes para os gestores intermediários, a falta de comunicação não é vista como uma barreira marcante, é apontada sem relevância no julgamento, no entanto foi fortemente pontuada como facilitador. Pode-se inferir que há meios disponíveis para explorar ações gerenciais de comunicação.

A motivação dos funcionários é fator bem pontuado e está implícita em outros, sobretudo em ações da gestão intermediária, e pode ser apontado como estímulo do próprio servidor. Nesse sentido, podemos citar que tanto os servidores engajados e equipes, quanto seus gestores intermediários possuem o poder de, com base no conhecimento sobre os processos de trabalho, defender melhorias junto a outras áreas e perante a alta gestão. Para tal, retomamos a premissa de que a qualidade é uma meta de todos na organização.

Sobre os estímulos para a automotivação, Lobos (1991, p. 73) argumenta que, “na gestão de qualidade, o operador é ator no planejamento e não mera figura coadjuvante”, ou seja, “os operadores devem estar dispostos a se autocontrolar”.

Esses fatores podem oferecer amplo espaço para as melhorias, observadas as lacunas apontadas na comunicação e sobre desconhecimento sobre o mapeamento de processos.

5 CONCLUSÃO

No intuito de responder à pergunta de pesquisa, objetivou-se identificar e propor ações gerenciais que possam contribuir para novos avanços no mapeamento de processos no Judiciário Catarinense. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, com o escopo de analisar a situação atual do mapeamento de processos no PJSC, e efetivou-se o estudo de caso, destacando-se a identificação dos facilitadores, das barreiras e das ações gerenciais, donde se compilaram os dados que foram interpretados e analisados à luz do referencial teórico.

O PJSC vem caminhando na evolução do mapeamento dos processos de trabalho, o que se vislumbra nas diversas iniciativas que antecederam a contratação da consultoria até a mais recente ação, a criação do escritório de processos. Durante o estudo de caso, se percebeu que a cultura do mapeamento de processos de trabalho está arraigada na organização, com presença na área administrativa.

Na exploração de facilitadores para o mapeamento de processos de trabalho averiguou-se que a liderança executiva e o apoio da alta gestão, assim como o envolvimento e a motivação dos funcionários mostraram-se mais importantes para ações gerenciais de alavancagem. Entretanto, não se recomenda negligenciar outros achados da pesquisa para romper as barreiras mais citadas no estudo, quais sejam, cultura organizacional tradicional, resistência a mudanças e pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional.

A pesquisa constatou que o foco das ações gerenciais pode estar na promoção da mudança cultural com o apoio das lideranças, assim como a continuidade na realização de cursos para a capacitação, no aprimoramento da comunicação como um todo, de modo a estar atento para se valorizar, motivar e mobilizar os servidores para o mapeamento, com o propósito da melhoria do desempenho individual e dos processos de trabalho. A qualidade tende a evoluir se o Judiciário Catarinense como um todo, gerenciar seus processos de trabalho, em todas as categorias, em um movimento conjunto.

Ações para o fortalecimento da interação entre as áreas funcionais são essenciais para que o mapeamento de processos e a melhoria contínua se verifiquem em toda a cadeia dos processos de trabalho, de ponta a ponta, de modo que não fiquem restritos a visão de um setor somente, pois assim será possível alcançar a visão sistêmica da organização.

A inquietação que conduziu o Judiciário Catarinense a focar na efetividade e eficiência dos trabalhos desenvolvidos e a buscar, conseqüentemente, o alto desempenho, foi alvo do mapeamento de processos realizado nas áreas de apoio (administrativas), constatando-se que a maioria dos entrevistados têm em sua rotina o hábito de mapear processos e buscar melhorias. Todavia, não foi possível vislumbrar essas iniciativas de mapeamento de processos na área judicial. Sugere-se, desse modo, que sejam realizados estudos acerca do mapeamento de processos de trabalho na atividade-fim.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2009.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2013.

BALDAM, R. Ciclo de gerenciamento de BPM. In: Valle, R *et al*; (Ed) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco BPMN**. São Paulo: Atlas, pp. 109-114, 2012.

BANDEIRA, Aparecida Gonçalves. **Aspectos relacionados a pessoas, ambientes e processos de trabalho favorecedores do alto desempenho de uma Vara Federal de competência plena: um estudo de caso**. *Revista ESMAFE*: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife, v. 2, n. 19, p. 9-54, mar. 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al*. **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público**: Aplicações Práticas. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3596>. Acesso em: 08 maio 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 198**, de 01 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/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 27 jun 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 221**, de 10 de maio de 2016. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3115>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

BARROS, Daniel B. Governança de processos: proposição de uma modelo teórico de governança para a gestão de processos. Dissertação de Mestrado - Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

CARVALHO, Graziela Esanir da Silva. **Um estudo sobre a maturidade em gestão por processos no poder judiciário de Santa Catarina utilizando o benchmarking**. Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2015: gestão do conhecimento e processos de trabalho. Organizador: Wanderley Horn Hülse. Documento eletrônico. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2016. v. 2. 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: 3 maio 2018.

CRUZ, Tadeu. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**: metodologia DOMPTM: documentação, organização e melhoria de processos. São Paulo: Atlas, 2015.

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

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass. MIT Press: 2000.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira; XAVIER, Wlamir Gonçalves; BIROCHI, Renê. **Gestão por processos**: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina. Florianópolis: UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 2015. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2806/2048>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FILARDI, Fernando, et. al. **(Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 2016. Jan/Fev. v. 50 n. 1. p. 81-106.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2000a. Jan/Mar. v. 40 n. 1 p. 6-19.

_____. **Processo, que processos?** São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2000b Out/Dez., v. 40 n. 4 p. 8-19.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia Revolucionando a Empresa:** em função do cliente, da concorrência e das grandes mudanças gerenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERRERA, Wagner. **Organizações orientadas a processos.** 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Organizacoes_orientadas_a_processos.htm>. Acesso em: 3 ago. 2018.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica 1.** Disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view.php?id=207>>. Acesso em: 7 out. 2017.

LIMA, Fabio Uchôas de. **Processos Organizacionais.** [S.l.: s.n.: 2017?]. Disponível em: <http://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

LOBOS, Júlio. **Qualidade!! Através das pessoas.** São Paulo: J. Lobos. 1991.

MARSHALL JUNIOR, Isnard, *et al.* **Gestão da Qualidade.** 10ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MARTINHO, Gabriel Bassetti. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil:** Estudo de Casos. São Paulo: 2011. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Engenharia. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-123456/pt-br.php>>. Acesso em 17 de maio de 2018.

MORAIS, R; KAZAN, S; COSTA, S. **An analysis of BPM lifecycles:** from a literature review to a framework proposal. Business Process Management Journal, Vol. 20 Nº. 3, 2014 pp. 412-432.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O Estado da arte da gestão pública.** RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2013. Jan/Fev. v. 53 n. 1. p. 82-90.

MOTTA, Paulo. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Record, RJ. 2ª ed. 1991.

PAIM, Rafael, *et. al.* **Gestão de Processos:** pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. Colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. - 4. ed. rev., atual. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2017.

ROSEMANN, Michael. **Potential pitfalls of process modeling**: part A. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Business Process Management Journal Vol. 12 N^o. 2, 2006a. p. 249-254.

ROSEMANN, Michael. **Potential pitfalls of process modeling**: part B. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Business Process Management Journal Vol. 12 N^o. 2, 2006b. p. 377-384.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2015-2020**, [2014?]. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 09 set 2018.

SANTOS, Higor Monteiro Santos; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. **Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócios em organizações públicas**. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 1, jan-jun 2012, artigo 3. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996/pdf>>. Acesso em: 3 maio 2018.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21^a ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, Jorge Gonçalves de. **Gestão por processos em organizações públicas**: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas. Rio de Janeiro: 2014. Trabalho de final de curso apresentado à escola brasileira de administração pública e de empresas para obtenção do grau de mestre. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20-%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20%282%29.pdf>>. Acesso em: 18-05-2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Rogério, et. al. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro. Campus. 1992.

APÊNDICE

ENTREVISTA PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DA PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJSC

O nosso trabalho tem o objetivo de analisar quais as ações gerenciais podem facilitar o avanço do mapeamento de processos de trabalho no Poder Judiciário. Pretendemos identificar a situação atual do mapeamento de processos: quais as barreiras que impedem os avanços, quais os facilitadores que podem acelerar seu uso gerando benefícios para o Poder Judiciário. Nosso foco são as ações gerenciais que possam impulsionar o mapeamento de processos de trabalho como ferramenta essencial para a qualidade e o alto desempenho do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Considera-se como base para ancorar as ações gerenciais o que a literatura e a experiência do setor público com o mapeamento de processos têm entendido como fatores críticos de sucesso.

Por ações gerenciais entendem-se as decisões e iniciativas para a adoção da gestão por processos, especificamente o mapeamento de processos, empreendidas nos diversos níveis hierárquicos, como também pelas equipes de trabalho. Parte-se da premissa de que a qualidade dos processos é um compromisso de todos, funcionários, colaboradores e hierarquia.

O mapeamento de processos de trabalho no PJSC, teve início no ano de 2013, com a contratação da Fundação Getúlio Vargas, quando foi elaborada a Cadeia de Valor do PJSC e foram inicialmente mapeados 10 processos de trabalho. O nosso estudo pretende analisar e propor ações que objetivem a continuidade dessa metodologia dentro do Poder Judiciário.

Perfil do Entrevistado

Nome: _____

Cargo e Função: _____

Tempo no TJSC: () até 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () acima de 15 anos

Gênero: () masculino () feminino

Formação/ área -

Tempo de envolvimento com a gestão por processos - desde quando o entrevistado se interessou e se envolveu com a gestão de processos - no PJSC e fora dele:



1 - Na sua percepção quais as contribuições que o mapeamento de processos, realizado a partir de 2013, trouxe para a melhoria nos serviços prestados pelo PJSC?

2 - Facilitadores e barreiras para a continuidade do mapeamento de processos como ferramenta de gestão

2.1 - Indique na lista abaixo os **três facilitadores** mais relevantes para a **evolução do mapeamento** de processos de trabalho no PJSC. Insira até dois itens não previstos na lista, caso você julgar imprescindível destacar:

- Liderança executiva/ apoio da alta gestão
- Responsabilização clara e decisão relacionados à modelagem de processos
- Comunicação eficiente tanto da fase do processo quanto às razões para a mudança aos colaboradores
- Uniformidade entre as plataformas utilizadas e uniformidade dos modelos utilizados para a modelagem
- Alinhamento da estratégia corporativa à modelagem de processos proposta
- Envolvimento e motivação dos funcionários/colaboradores para mapear e melhorar os processos
- Interação entre as áreas funcionais
- Rigor na implementação de melhorias
- Treinamento da equipe de processos
- Interação com outros setores públicos que tem participação no fluxo dos processos de trabalho do PJSC.
- Outro: _____

2.2 - Identifique, na lista abaixo, quais os **três** itens que representam as maiores **barreiras** para a **evolução do mapeamento** de processos de trabalho no PJSC. Insira até dois itens não previstos na lista, caso você julgar imprescindível destacar:

- Resistência a mudanças
- Cultura organizacional
- Pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional
- Falta de critério para o monitoramento e o controle dos processos
- Carência de tecnologia



- () Ausência de metodologia pré-definida de mapeamento de processos de trabalho
- () Falta de recursos orçamentários destinados à melhoria de processos
- () Outro: _____

3 - Como a **alta administração** pode **contribuir** para direcionar **avanços no mapeamento** e na melhoria dos processos?

- a. Para potencializar fatores críticos de sucesso que você indicou na questão 2.1
- b. Para superar as barreiras que você indicou na questão 2.2

4 - Quais **ações gerenciais** podem ser implementadas pelos **gestores intermediários** do PJSC para que o mapeamento dos processos avance?

- a. Para potencializar os facilitadores que você indicou na questão 2.1
- b. Para superar as barreiras que você indicou na questão 2.2

5 - Quais as **ações individuais ou de equipes de trabalho** podem **contribuir** para o **avanço** do mapeamento dos processos no PJSC?

- a. Para potencializar os facilitadores que você indicou na questão 2.1
- b. Para superar as barreiras que você indicou na questão 2.2

6 - Até que ponto você considera a metodologia, que foi utilizada para mapeamento de processos, estruturada para sustentar as especificidades do PJSC?

- a. A metodologia está estruturada e é totalmente adequada ao PJSC
- b. A metodologia está estruturada, mas carece de atualização
- c. A metodologia está estruturada, mas carece apenas de divulgação
- d. A metodologia não está estruturada
- e. A metodologia não atende as necessidades do PJSC e precisa ser totalmente modificada.

A IMPLEMENTAÇÃO DA PREMIAÇÃO POR DESEMPENHO PREVISTA NO ARTIGO 20 DA RESOLUÇÃO 219/2016 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: O CASO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE IMPLEMENTATION OF THE AWARDS FOR PERFORMANCE PROVIDED IN ARTICLE 20 OF RESOLUTION 219/2016 OF THE NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE: THE CASE OF THE JUDICIARY POWER OF SANTA CATARINA

Danielle Abatti

Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Pós-graduada em Direito Processual Civil pelo Instituto de Ciências Jurídicas - CEJUR. Pós-graduada em Direito Constitucional pela Universidade Anhanguera. Aperfeiçoamento em Curso de Preparação para a Magistratura de Santa Catarina - ESMESC. Analista Jurídico e Chefe de Cartório da 1ª Vara Cível da Comarca de Curitiba/SC.

E-mail: dabatti@tjsc.jus.br

Roseli Lucia Ehlers

Graduada em Direito pela Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE. Pós-graduada em Direito Constitucional pela Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes - LFG. Técnica Judiciária Auxiliar e Chefe de Cartório da 1ª Vara Cível da Comarca de Joinville/SC.

E-mail: roseli@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar como a implementação da premiação por desempenho prevista no artigo 20 da Resolução n. 219/2016 do CNJ pode contribuir para o aumento da produtividade nas unidades jurisdicionais do PJSC. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de método dedutivo de natureza aplicada com abordagem qualitativa, com fins descritivos. Neste trabalho utilizaram-se os meios bibliográficos e documentais para seu embasamento, analisando-se relatórios de dados fornecidos pelo Sistema de Automação do Judiciário - SAJ. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se em analisar a relação entre a implementação da premiação e o aumento da produtividade nas unidades, identificar a atual situação do PJSC quanto ao incentivo da maior produtividade por seus servidores e apresentar medidas de incentivo visando à implantação da premiação prevista no artigo 20 da citada resolução. Por fim, conclui-se que nos tribunais nos quais a premiação foi implementada houve um incremento na produtividade dos seus servidores.

Palavras-chaves: Resolução. Produtividade. Premiação. Eficiência.

Abstract: The objective of the present study is to analyze how the implementation of the expected performance awards provided for in article 20 of Resolution n. 219/2016 of the CNJ can contribute to the increase of productivity in the jurisdictional units of the PJSC. The methodology use to conduct the research is a deductive method of an applied nature with a qualitative approach, for descriptive purposes. The present work use bibliographical and documentary means for its foundation, analyzing data reports provided by the System of Automation of the Judiciary - SAJ. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for it focus on analyzing the relationship between the implementation of gratification and the increase of productivity in the units, identifying the current situation of the PJSC regarding the incentive of higher productivity by its servers and to present incentive measures for the implementation of the bonus provided for in article 20 of the aforementioned resolution. Finally, it is concluded that in the courts in which the bonus was implemented there was an increase in the productivity of its servers.

Keywords: Resolution. Productivity. Bonus. Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

O sistema judiciário brasileiro atravessa uma fase de transformações objetivando aprimorar as deficiências estruturais, dentre elas não apenas a morosidade, mas também o acúmulo de processos, pois, ao longo dos últimos anos, o estoque de ações em andamento só tem aumentado, resultando numa quantidade considerável de processos que aguardam uma solução. Tais fatores acabam por impactar na devida prestação jurisdicional e na satisfação do cidadão com o serviço público prestado.

A Reforma do Judiciário promovida pela Emenda Constitucional n. 45/2004 apresentou várias medidas a fim de melhorar a gestão do Poder Judiciário Brasileiro, dentre as quais está a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual tem por competência “o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura”¹ (BRASIL, 1988).

Além de zelar pelo controle administrativo e financeiro cabe também ao CNJ atuar a fim de garantir a observância, pelos órgãos jurisdicionais, dos princípios Constitucionais previstos no artigo 37 da Carta Magna, e dentre estes princípios o da eficiên-

¹ “Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução [...]”.

cia² (BRASIL, 1988). Assim, ao estabelecer metas e verificar seu cumprimento, o CNJ aplica o princípio da eficiência, buscando a melhoria e a gestão eficiente dos órgãos jurisdicionais.

Dentre os objetivos estratégicos do CNJ está o de garantir que as unidades do Judiciário “tenham seu planejamento estratégico e sua gestão alinhados à estratégia do Poder Judiciário Nacional, respeitando as particularidades locais e visando resultados no curto, médio e longo prazos (continuidade)” (CNJ, 2018a).

Para dar materialidade aos seus propósitos o CNJ edita Resoluções que visam definir objetivos e metas, fixando os parâmetros para análise dos critérios de avaliação deliberados pelo mesmo. Dentre essas Resoluções, o presente artigo parte das premissas estabelecidas na Resolução n. 219/2016, de 26 de abril de 2016, do CNJ, que dispõe sobre a instituição de formas de incentivo e premiação de servidores que alcancem maiores índices de produtividade em comparação com outras unidades jurisdicionais, além de outras providências direcionadas ao princípio da eficiência.

A Resolução n. 219/2016 do CNJ (2016a) prevê em seu art. 20 que “os tribunais dos Estados podem instituir medidas de incentivo e premiação aos servidores lotados nas unidades mais produtivas que alcancem as metas estabelecidas nos respectivos planos estratégicos”³. Para obter-se o reconhecimento neste ponto, as unidades terão de passar por uma avaliação de produtividade e eficiência.

De acordo com o Programa Justiça em Números do CNJ 2018, com os dados do ano de 2017, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), na faixa dos tribunais de médio porte do país - categoria em que está enquadrado, ocupou o terceiro lugar em maior produtividade em relação aos seus magistrados e segundo lugar na produtividade em relação aos seus servidores.

Em conformidade com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), art. 39, § 7º⁴, a produtividade eficiente pode ser contemplada com a premiação dos servidores lotados nas unidades mais produtivas, seja esta premiação monetária, em forma de prioridade

² “II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União”.

³ Art. 20. Os Tribunais de Justiça dos Estados podem instituir medidas de incentivo ou premiação aos servidores lotados nas unidades mais produtivas ou que alcancem as metas estabelecidas nos respectivos planos estratégicos, segundo critérios objetivos a serem estabelecidos em lei ou regulamento próprio. § 1º As medidas de incentivo de que trata o caput podem ser instituídas sob a forma de bolsas para capacitação e preferência na remoção para outras unidades, sem prejuízo de outras, a critério do tribunal. § 2º A premiação anual de que trata o caput não pode alcançar mais do que 30% (trinta por cento) dos servidores do quadro de pessoal do tribunal. § 3º Os projetos de lei e os regulamentos de que trata o caput devem ser encaminhados ao Conselho Nacional de Justiça.

⁴ Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes. [...]

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

de remoção, entre outras.

Assim, pretende-se observar como a valorização da produtividade dos servidores pode impactar na melhoria do serviço público prestado e como observa Campos (2018, p. 16):

Trata-se, em verdade, da valorização dos recursos humanos da organização judiciária, aspecto de extrema importância quando se fala em eficiência administrativa no Poder Judiciário ou, simplesmente, Administração da Justiça. Dessa maneira, o princípio da eficiência administrativa se aplica ao Poder Judiciário, trazendo consequências na forma de gerenciamento do tribunal ou da unidade jurisdicional. Tais medidas de gestão dizem respeito não à condução do caso ou do processo, mas à função administrativa do Poder Judiciário.

Dessa forma, o objetivo do presente artigo é analisar como a implementação da premiação prevista no art. 20 da Resolução n. 219/2016 do CNJ pode contribuir para o aumento da produtividade das unidades jurisdicionais do PJSC. Para dar suporte ao objetivo geral do estudo, tem-se como objetivos específicos analisar como a questão da produtividade é tratada atualmente pela instituição, qual a situação dos tribunais de justiça estaduais em relação à implementação da citada resolução e, por fim, expor diretrizes e medidas de incentivo para a implementação de premiação que pode elevar a produtividade no PJSC.

Em atenção as obrigações previstas no Edital n. 7/2017-AJ, referentes a elaboração deste trabalho, o presente artigo atende ao desafio proposto pelo Poder Judiciário Nacional referente à celeridade e produtividade na prestação jurisdicional. Considera, ainda, o objetivo estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina para o período 2015-2020 de tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento do presente estudo tem por base as disposições constitucionais e as normas orientativas quanto à produtividade do serviço público e às formas de seu reconhecimento, abordando os modelos adotados e aqueles que podem alternativa e concomitantemente serem analisados como mecanismos de aplicação desse princípio voltado para eficiência do serviço público.

O ponto de partida consubstancia-se na Resolução n. 219/2016 do CNJ, que além de dispor sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau, adota critérios de avaliação como base de dados estatísticos que possam delimitar a capacidade produtiva dos órgãos jurisdicionais, notadamente os tribunais pátrios.

Na sequência, serão analisados pontos que dão suporte ao alcance dos objetivos estipulados para o estudo em questão, gestão de pessoas e sua relação com a produtividade, a gestão por competências, bem como a melhoria do desempenho dos servidores submetidos ao programa de premiação por produtividade.

2.1 RESOLUÇÃO N. 219/2016 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Em 26 de abril de 2016, o CNJ editou a Resolução n. 219/2016, que “dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências”. Tem por objetivos centrais aplicar os princípios da eficiência administrativa, operacional e gestão de pessoas na qualidade de temas estratégicos do Poder Judiciário (CNJ, 2016a).

A citada resolução busca equalizar a distribuição da força de trabalho entre o primeiro e o segundo grau de jurisdição com base na proporcionalidade da demanda, definindo parâmetros para adequação das estruturas.

Em suas considerações de regulamentação, destaca o atendimento ao comando constitucional do art. 39, § 7º da Carta Maior cujo princípio é fomentar o desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, “inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade” (BRASIL, 1988).

A Resolução cria o Índice de Produtividade de Servidores (IPS), cujo resultado é base para avaliação da produtividade, fundado no parâmetro de baixa de processos na média do ano-base (anterior) em relação a cada servidor efetivo. O IPS objetiva extrair a produtividade da unidade jurisdicional para permitir a avaliação da necessidade de distribuição de servidores. Ao mesmo tempo, além de avaliar a unidade jurisdicional, permite avaliar a produtividade dos servidores lotados na unidade, mas não fixa critério de avaliação individual (CNJ, 2016a).

A composição do IPS leva em consideração vários critérios pelos quais, uma vez fixada a lotação paradigma, obtém-se o índice de produtividade das unidades jurisdicionais. A correlação entre o número de servidores e o índice de produtividade também permite verificar quais unidades jurisdicionais têm produtividade maior em relação à lotação paradigma, possibilitando verificar a produtividade desejada e aquela superior aos índices (CNJ, 2016a).

Existem outros índices criados pelo CNJ para auferir os números de produtividade do Judiciário. Dentre eles destaca-se o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-JUS), o qual considera as informações prestadas pelos próprios tribunais, tais como: número de entrada de processos, recursos humanos e financeiros disponíveis, servidores e despesas versus o número de processos baixados (CNJ, 2017).

Portanto, a implementação das medidas de incentivo de produtividade previstas na Resolução n. 219/2016 do CNJ visam à melhoria do serviço judiciário de primeira instância valorizando os servidores que alcancem os maiores índices de produtividade de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos e fomentando o cumprimento do princípio constitucional de eficiência.

Seguindo na mesma linha de atuação e objetivando a melhoria do serviço público, o CNJ aprovou em 2016 a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário visando à uniformização a gestão de pessoas nos diferentes tribunais estabelecendo um conjunto de diretrizes nacionais (CNJ, 2016b).

Por essa razão, o estudo e a implementação das práticas de gestão de pessoas tornou-se essencial no judiciário para atender aos anseios da sociedade atual, adequando-se às transformações das relações de trabalho em detrimento do avanço da tecnologia e da informação. Na próxima seção examina-se a gestão de pessoas e sua relação com a produtividade dos servidores.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM PRODUTIVIDADE

Ao explicar sobre produtividade, Wainer (2002, p. 4), ressalta que seu aumento é a única forma de tornar um bem ou serviço mais acessível:

O aumento da força de trabalho aumenta a produção de um bem, mas o custo “mínimo” deste bem não diminui com o aumento do número de trabalhadores que o produzem. Apenas com o aumento de produtividade na produção do bem causaria uma diminuição no custo de produção do bem e o tornaria mais acessível.

Por seu turno, Ciorlin, Silva e Bertoni (2016, p. 3) argumentam que para os empresários, produzir mais gastando menos é importante, pois “produzir o mesmo tanto reduzindo os gastos, ou ainda produzir mais gastando o mesmo, significa que sobrarão mais recursos tanto para obtenção de lucro dos sócios quanto para investir na empresa”. Quanto ao setor público, os autores entendem que “a importância de processos cada dia mais eficazes e eficientes se dá por questões legais e morais”.

No conceito de produtividade, na visão de Ramos e Ferreira (2010, p. 78-79), observa-se que, tecnicamente, esta se refere:

À relação entre output e input de uma organização, sendo aplicada não apenas no processo produtivo, mas em todas as atividades econômicas da empresa, que tem a necessidade de cumprimento eficiente de tarefas relacionadas a atividades que não sejam a atividade fim da organização, para que esta atividade fim não seja prejudicada pela ineficiência das atividades intermediárias.

Ciorlin, Silva e Bertoni (2016, p. 5) destacam que no setor público, “os servidores públicos são necessários para manter a empresa pública em movimento, porém esta deve produzir mais, utilizando menos recursos (tanto humanos quanto financeiros) para que esse princípio seja atendido”.

De acordo com Affonso e Rocha (2010, p. 1):

Entre os fatores envolvidos no processo produtivo são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar

a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações.

O aumento da produtividade poderia servir para valorizar os colaboradores, por meio de recompensas, conforme argumentam Ramos e Ferreira (2010 p. 72).

A valorização do capital intelectual nada mais é do que o reconhecimento de que as pessoas têm necessidades intrínsecas e específicas, que o gestor deve entender e utilizar da melhor forma possível no desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e na operacionalização das atividades diversas da empresa, aumentando a produtividade da mesma, deixando-a mais competitiva e com chances de ganhar mercado em busca do sucesso. Essa valorização acontece por intermédio de recompensas que atendem expectativas e necessidades dos colaboradores. As necessidades variam de acordo com cada colaborador e aí encontra-se a questão fundamental de como diferenciá-los e como distribuir essas recompensas ao envolvidos com a empresa.

O reconhecimento pode ser feito por intermédio de uma “premiação” pelo trabalho desenvolvido para organização. Segundo Dutra (2002, p. 171):

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de poder expressar-se por seu trabalho, etc.

Os critérios a serem utilizados para uma correta compensação entre os colaboradores, segundo Dutra (2002), podem ser o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade, ou ainda, por performance, que trata da recompensa do colaborador que cumpre com sobras as expectativas e metas que a empresa passa a um colaborador ou a equipe. Existe ainda a remuneração variável relacionada aos resultados da empresa quanto às suas atividades como, por exemplo, participação nas vendas, nos resultados nos lucros e até participação acionária.

A premiação por meio de bonificação em espécie, modelo aplicável na iniciativa privada nos planos de partição nos resultados, demonstra-se como aquela mais efetiva, conforme mencionam Wood Jr. e Picarelli Filho (2007, p. 38):

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo estas variações ser classificadas em seis grandes grupos.

Segundo Ramos e Ferreira (2010 p. 78-79):

A relação entre a valorização e a produtividade está na satisfação do colaborador em trabalhar na empresa, ser comprometido com as políticas internas e procedimentos desenvolvidos, relacionando isso às recompensas que terá pelo desenvolvimento de atividades que colaborarão para uma redução de custos que é hoje tudo que as organizações buscam para enfrentar a crise de maneira criativa e com resultados e ganhos a todos, desde diretoria da empresa até o ajudante geral.

Neste contexto, entende-se que a valorização do colaborador está intimamente ligada à produtividade, pois o colaborador motivado, capacitado e reconhecido, pode fazer toda diferença nos resultados almejados pela organização.

Estudada e discutida por diversos pesquisadores, a gestão de pessoas passa a ter como foco a busca de resultados, devido à grande demanda da população, faz-se necessária uma gestão voltada a resultados de produtividade com qualidade (DUTRA,2014, p.25).

Na abordagem de Chiavenato (2004, p. 10) os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações:

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto de gestão de pessoas é representado pela íntima independência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A gestão de pessoas depende da mentalidade predominante na organização.

No contexto organizacional, o ser humano é o foco principal da administração, porém, segundo Ulrich (2000), há ambiguidade entre a teoria (aquilo que se quer) e a prática na gestão de pessoas (aquilo que se faz).

A gestão de pessoas nas organizações modernas enfrenta desafios diários devido às mudanças constantes na sociedade. Transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas aceleram a necessidade de uma administração voltada ao conhecimento dos objetivos organizacionais, bem como das potencialidades individuais de seus colaboradores (FISCHER, 2002).

Na gestão de recursos humanos a motivação se destaca como ferramenta necessária para conscientizar o colaborador da importância de seu papel na instituição. Sobre a motivação, Chiavenato (2012, p. 232) assim se manifesta:

A motivação funciona de maneira cíclica. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alteram e repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita.

O autor discorre ainda acerca das fontes internas de motivação de cada pessoa:

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. (CHIAVENATO, 2012, p. 232)

Assim, tendo em vista os diversos comportamentos humanos, o gestor de pessoas nas organizações tem um papel desafiador, criar um ambiente motivador requer competência, habilidade e atitude diante das diversas situações organizacionais. Citado ambiente motivador é fator crucial para se obter os melhores resultados por parte dos colaboradores em termos de produtividade (CHIAVENATO, 2004, p. 241).

Intrinsecamente ligada à produtividade, a gestão de pessoas por competências estabelece a estruturação das organizações voltada a permitir o estabelecimento das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e da eficiência administrativa (DUTRA, 2004).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na nova contextualização de gestão, tanto no setor privado como no setor público, as mudanças organizacionais passaram de um modelo burocrático para um modelo de gerenciamento. Na fase atual, busca-se a valorização do servidor público, priorizando a qualificação e a capacitação conforme as necessidades de atendimento às demandas sociais (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Alinhado à modernização da gestão, o CNJ concentra esforços por meio de estudos e pesquisas e, sobretudo, editando resoluções e materiais orientativos, destacando-se entre vários o “Guia de gestão por competências passo a passo”, que ressalta:

A Administração Pública tem vivido esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Nessa dinâmica, a gestão por competências (GPC) é imprescindível ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CNJ, 2016c).

O CNJ, na Resolução n. 192/2014, de 2014, define o conceito de competência como:

[...] “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” e elucida o desenvolvimento de competências como: “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional (CNJ, 2014a).

Na definição de estudiosos como Rabaglio (2001) e Zarifian (2001), o ideograma Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), corresponde à competência do gestor em dominar conhecimentos técnicos, habilidades para produzir resultados com base no conhecimento e atitudes compatíveis para administrar seus conhecimentos e habilidades.

Nesse contexto, Dutra (2014, p. 85) propõe um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Para o autor:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem uma política de Gestão de Pessoas por competências, visando desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos da organização⁵. O Conselho Nacional de Justiça também incentiva a Gestão de Pessoas por competência de acordo com as diretrizes constantes na Resolução n. 240/2016, de 2016, do CNJ (TJSC, 2018a).

Dentre as políticas de gestão de pessoas, o aferimento e o aperfeiçoamento da produtividade é uma meta indissociável da eficiência administrativa (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013), sendo um objetivo estabelecido como fundamental para atendimento dos princípios constitucionais do Poder Judiciário.

O CNJ estabeleceu que a metodologia para aferimento da produtividade, voltada à análise da eficácia na gestão dos recursos humanos e de capital, passa pela gestão dos processos como concretização da demanda colocada diante da administração pública (CNJ, 2016a). O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, atendendo a esta diretiva, estabeleceu relatórios e informações relativas aos processos distribuídos e aos julgados, os quais representam o compromisso que o Tribunal tem com o CNJ que estabelece metas nacionais para melhoria dos serviços prestados à sociedade⁶ (TRF2, 2017).

⁵ Processo administrativo n. 548710-2014.2 (TJSC, 2018a).

⁶ As Metas Nacionais do Poder Judiciário representam o compromisso dos tribunais brasileiros em melhorar os serviços prestados à sociedade com maior eficiência, celeridade e qualidade. Em 2016 e 2017, as metas contemplavam a produtividade, a celeridade, o aumento dos casos solucionados por conciliação, a priorização no

O acompanhamento da produtividade pelo sistema de metas contribui para o melhoramento de desempenho dos servidores e da entrega da prestação jurisdicional (CNJ, 2014b, 2014c). No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o índice de produtividade das unidades jurisdicionais é auferido através de relatórios da Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina (CGJ-SC), formulados atualmente em consonância com a Resolução n. 219/2016 do CNJ, que possibilita a consulta de dados estatísticos acerca do número de ações que entram e que são baixadas em todo o Estado.

3 METODOLOGIA

O método científico é o dedutivo, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, com fins descritivos. No presente trabalho utilizam-se meios bibliográficos e documentais para seu embasamento, analisando relatórios de dados fornecidos pelo Sistema de Automação do Judiciário - SAJ, além de dados coletados em outros Tribunais que já implementaram a premiação por produtividade. Análise de dados feito pela abordagem interpretativa de Triviños (1987).

Optou-se pelo método de abordagem dedutivo em razão de o artigo ter por base o estudo de uma norma estabelecida - Resolução n. 219/2016 do CNJ. Segundo Jacobsen (2017, p. 16), o método dedutivo “trata-se de um método lógico que pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas que servem de premissa para se chegar, por meio dele, a novos conhecimentos”.

A utilização da abordagem qualitativa visa estabelecer a relação entre a implementação da premiação prevista do artigo 20 da Resolução n. 219/2016 do CNJ e o aumento da produtividade.

Coletaram-se dados estatísticos disponíveis de tribunais que já implementaram a premiação estabelecendo uma relação entre o aumento da produtividade e o alcance de metas preestabelecidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após o embasamento teórico sobre a Resolução 219 do CNJ, gestão de pessoas e sua relação com produtividade, além da melhoria do desempenho dos servidores submetidos à premiação por produtividade, são apresentados e analisados dados sobre a situação do PJSC em relação à implementação da citada resolução, quais tribunais de justiça no país já a implementaram e, portanto, colhem os frutos. Por fim, são apontadas quais as diretrizes e medidas de incentivo podem ser tomadas para levar o PJSC ao almejado aumento na produtividade de seus servidores.

juízo das causas relacionadas à improbidade administrativa e aos crimes contra a Administração Pública, o impulso aos processos na fase de cumprimento de sentença e execução não fiscal e de execução fiscal, as ações coletivas, o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos e a justiça restaurativa. No ano passado, foi incluído o alvo de fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (TRF2, 2017).

4.1 SITUAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA RESOLUÇÃO N. 219/2016 DO CNJ

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina visando dar cumprimento à Resolução n. 219/2016 do CNJ, principalmente no que tange à equalização da força de trabalho entre o primeiro e segundo graus criou o plano de ação denominado “Programa de Redução das Desigualdades na Distribuição da Força de Trabalho entre o Primeiro e o Segundo Grau de Jurisdição”.

O programa tem por finalidade:

Articular, coordenar, orientar e estimular o processo de planejamento e de organização de ações, centrado na redução das desigualdades na distribuição da força de trabalho entre o primeiro e o segundo grau de jurisdição, de forma a promover a melhoria equilibrada e sustentável dos indicadores de produtividade do PJSC (TJSC, 2016a).

Observando o Processo Administrativo - SPA 12591/2016 (TJSC, 2016a), instaurado para elaborar estudos visando à implementação da resolução e acompanhar o plano de ação e cronogramas, conforme parágrafo único do art. 23 da aludida norma, verifica-se que o programa do Tribunal se preocupa em diminuir as disparidades entre a força de trabalho do primeiro e segundo graus, porém não há menção ou propostas de medidas de incentivo ao aumento da produtividade de seus servidores.

Por outro lado, nas suas conclusões o programa pondera que “será possível expandir a análise e a discussão de todos os aspectos que envolvem uma gestão estratégica dinâmica, com vistas a alcançar a visão de futuro do PJSC, de ‘ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado’” (TJSC, 2016a).

Assim, o Tribunal, apesar de não ter entrado diretamente nesta seara, demonstra que está aberto à implementação de medidas que contribuam à melhoria da eficiência do serviço jurisdicional prestado, incluindo medidas de incentivo que possam incrementar a produtividade de seus servidores.

Na sequência, são apresentados exemplos de tribunais de justiça estaduais que já avançaram na implementas das medidas previstas na Resolução 219 do CNJ.

4.2 TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS QUE JÁ IMPLEMENTARAM A RESOLUÇÃO N. 219/2016 DO CNJ

Antes da edição da Resolução n. 219/2016 do CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado do Sergipe (TJSE) lançou o projeto “Alinhamento dos Servidores à Estratégia Institucional através da Meritocracia” que tinha como escopo principal a motivação dos servidores, buscando incentivar o aumento dos índices de desempenho e qualidade por meio da premiação dos índices de produtividade, suprimindo assim a lacuna cons-

tante da administração pública em relação ao reconhecimento da força de trabalho dos seus servidores (ANDRADE, 2013).

Para embasar o trabalho utilizaram-se os indicadores objetivos previstos nas Resoluções n. 15/2006 (revogada) e n. 76 do CNJ, os quais foram adequados às categorias do prêmio além de serem criados outros indicadores para complementar a avaliação (CNJ, 2006; 2009).

Assim, o TJSE editou a Resolução n. 11/2008, a qual instituiu os indicadores e categorias para concorrerem ao prêmio por produtividade (ANDRADE, 2013). Após a implementação do trabalho obtiveram-se os resultados e benefícios apresentados nos Quadros 1, 2, 3 e 4, analisando-se os dados dos últimos quatro anos, levando-se em consideração que a premiação iniciou no ano de 2008.

Quadro 1: Aumento do percentual de Juízos que melhoram a **produtividade**

JUÍZOS	VARIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE			
Períodos	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
% de Unidades com Bons Resultados	45,71%	50,48%	52,38%	55,24%

Fonte: Adaptado de Andrade (2013)

Quadro 2: Aumento da quantidade de juízos com **produtividade positiva**

JUÍZOS	PRODUTIVIDADE POSITIVA			
Período	2007	2008	2009	2010
% de Unidades com Bons Resultados	44,76%	54,29%	57,14%	63,81%

Fonte: Adaptado de Andrade (2013)

Quadro 3: Aumento no percentual de juízos que **reduziram** suas taxas de congestionamento

JUÍZOS	VARIAÇÃO DA TAXA DE CONGESTIONAMENTO			
Períodos	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
% de Unidades com Bons Resultados	60,00%	61,90%	66,67%	68,57%

Fonte: Adaptado de Andrade (2013)

Quadro 4: Aumento no percentual de Juízos que **reduziram** seu resíduo

JUÍZOS	VARIAÇÃO DE RESÍDUOS			
Período	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
% de unidades com bons resultados	45,71	50,48	52,38	55,24

Fonte: Adaptado de Andrade (2013)

Diante desses números o projeto mostrou-se extremamente positivo, tornando-se uma inovação e quebrando paradigmas ao instituir compensação financeira para seus servidores, “através de uma premiação por indicadores objetivos alinhados às diretrizes nacionais estabelecidas pelo CNJ em suas resoluções n. 15 e 76” (ANDRADE, 2013, p. 07).

Antes da Resolução n. 219/2016 do CNJ, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) fez um projeto piloto denominado Sistema de medição da produtividade dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (SIMAPES) e da eficiência do gerenciamento dos cartórios (ZVEITER *et al*, 2010) - aplicado inicialmente na Vara da Família Regional de Alcântara, na Comarca de São Gonçalo, desde maio de 2007 e na 2ª Vara Cível da Região Oceânica, na Comarca de Niterói, desde fevereiro de 2008.

O projeto visava medir a produtividade dos servidores, a diminuição dos erros nas rotinas cartorárias e conseqüente diminuição da burocratização (ZVEITER *et al*, 2010). Embora não houvesse uma contrapartida monetária para os servidores que atingissem as metas e aumentassem a produtividade, a premiação era feita por meio da concessão de alguns privilégios como o direito a escolha do mês de férias, diminuição de atendimento ao balcão, anotação de elogios na ficha funcional, dentre outros. Ao final, também se observaram dados positivos na produtividade dos servidores envolvidos.

Os dados deste projeto piloto foram colhidos no período de maio de 2007 a novembro de 2009, e constatou-se que foram atendidas direta e indiretamente 8.847 (oito mil oitocentos e quarenta e sete) famílias, considerando-se atendimento direto somente as sentenças proferidas no período e, atendimento indireto, as cartas precatórias cumpridas e devolvidas, cartas rogatórias cumpridas e devolvidas, e desarquívamentos. Assim, a Vara de Família Regional de Alcântara atendeu diretamente 4.203 (quatro mil duzentas e três) pessoas e indiretamente 4.644 (quatro mil seiscentos e quarenta e quatro) pessoas (ZVEITER *et al*, 2010).

O Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA, 2012), publicou a Portaria n. 3490/2012 dispondo sobre metas e indicadores da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ), baseado no modelo aplicado no TJSE. Todavia, o TJMA apresentou uma inovação ao incluir, além das unidades judiciais, as unidades administrativas estratégicas, ou seja, aquelas que possuem atividades alinhadas ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Maranhão. A premiação é feita por meio da concessão de uma gratificação anual, denominada informalmente de 14º salário aos que atingirem as metas e alcançarem os melhores números, além do reconhecimento público do desempenho por meio da festa de premiação, a qual é prevista em ato normativo interno do TJMA.

No TJMA a premiação por produtividade é anual e paga “na razão direta e proporcional ao alcance dos resultados e nos limites fixados pelo Tribunal de Justiça” (TJMA, 2010), conforme § 2 do artigo 7-D da Lei n. 8.715 de 19 de novembro de 2007, acrescentado pela Lei n. 9.326 de 2010 (TJMA, 2010). No ano de 2016, o TJMA entregou mais de 300 certificados de Gratificação por Produtividade às unidades que atingiram as metas estabelecidas. Dentre estas unidades está a Comarca de Curupuru, que atingiu todas as metas estabelecidas pelo CNJ, e em dois anos reduziu seu acervo de 8 mil processos para 1.200 (ICURUPURU, 2017).

Com a edição da Resolução n. 219/2016 do CNJ, ainda outros Tribunais, além de Sergipe, iniciaram projetos objetivando viabilizar a aplicação do artigo 20, instituindo medidas de incentivo e premiação aos servidores lotados nas unidades mais produtivas.

Dentre estes tribunais destaca-se o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte (TJRN) que, em 19 de abril de 2017, aprovou a Resolução n. 18/2017 que definiu os indicadores para a concessão do Prêmio por Gestão de Produtividade (TJRN, 2017).

Além dos indicadores, a Resolução n. 18/2017 também estabelece as premiações para as unidades mais produtivas, que vão desde a entrega de medalhas, anotação em ficha funcional, direito a dias de folga e, para os servidores das unidades que alcançarem o primeiro lugar em cada categoria, um bônus de R\$2.000, 00 (art. 7º, parágrafo único).

Nos termos da Resolução n. 18/2017 do TJRN a premiação é dividida em categorias e todas as unidades concorrem de forma obrigatória nos termos do art. 3º. A premiação é concedida às unidades que alcançarem conceito igual ou superior a 7,00 (art. 7º, I). Embora o Tribunal do Rio Grande do Norte (TJRN) tenha implementado a premiação, não disponibilizou dados estatísticos sobre a produtividade para que se possam avaliar os resultados.

Em 19 de julho de 2017, o Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES) editou a Resolução n. 18/2017 a qual instituiu premiação anual de reconhecimento de produtividade e de boa gestão judicial intitulada “Mérito Jurisdicional Desembargador William Couto Gonçalves” (TJES, 2017a).

Naquele ano, foram premiadas 52 unidades (TJES, 2017b) que atingiram as metas nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Meta 1: julgar mais processos que distribuídos; Meta 2: julgar processos mais antigos; Meta 4: priorizar julgamentos relativos à corrupção; Meta 6: processos de improbidade. A premiação é concedida para o Magistrado e os servidores lotados na unidade. Uma das unidades contempladas foi a Vara da Auditoria de Justiça Militar, da Comarca de Vitória, que cumpriu 288,9% da Meta 1; 116,60% da Meta 2; e 143% da Meta 4. Citada unidade não está na Meta 6 por não receber processos de improbidade administrativa (CÔR- TES, 2017).

Na mesma esteira, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO, 2018a) editou a Portaria n. 162/2018, de 19 de janeiro de 2018 que instituiu o “Selo Pacto pela Produtividade” que tem por objetivo o “reconhecimento da excelência dos trabalhos desenvolvidos, bem como incentivar, motivar e valorizar as ações empreendidas em prol da redução da taxa de congestionamento processual e da celeridade na entrega da prestação jurisdicional”.

Para a concessão do prêmio, contatou-se que, em relação à Meta 1 - julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos - no ano 2017, 66 comarcas, varas e Juizados Especiais atingiram-na. Conquistaram a categoria Diamante, na Justiça comum, 19 unidades (acima de 120% da meta), 17 ficaram com Ouro (entre 111 e 120% da meta), 17 com Prata (entre 101 e 110% da meta) e 7 com Bronze (100% da meta). Entre os Juizados Especiais, foram concedidos dois selos Diamante, dois Ouro, um Prata e um Bronze (TJTO, 2018b).

Em relação ao índice de Prestação Jurisdicional, 87 comarcas atingiram as marcas, 52 ficaram acima de 110% da meta, 10 alcançaram entre 106 e 110%, outras 10 atingiram entre 101 e 105% e 1 atingiu 100% da meta. Já entre os Juizados, 14 foram premiados (TJTO, 2018b).

Dentre os Magistrados, premiaram-se 31, dos quais 5 alcançaram índice de produtividade acima de 2 mil processos, 4 alcançaram índice de produtividade entre 1.500 e 1.999 processos e 22 alcançaram índice de produtividade entre 1.000 e 1.499 processos (TJTO, 2018).

Assim, observa-se que os tribunais que implementaram políticas de premiação aumentaram a produtividade da sua força de trabalho e por consequência garantiram maior eficiência e qualidade do serviço público prestado.

No próximo tópico são expostas as diretrizes para implementação da premiação prevista no art. 20 da Resolução n. 219 no Poder Judiciário de Santa Catarina.

4.3 DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PREMIAÇÃO PREVISTA NO ART. 20 DA RESOLUÇÃO N. 219/2016 NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Após apresentar a situação em diversos tribunais do país com relação a premiação por produtividade prevista na Resolução 219 do CNJ, passa-se a apontar as diretrizes para que tal situação possa ser implementada, da mesma forma, no PJSC.

Os desafios para a implementação da premiação são inúmeros, todavia a apuração justa dos números de produtividade com certeza é fator preponderante e primeiro ponto a ser considerado.

A própria Resolução n. 219/2016, a fim de estabelecer um critério objetivo para a mensuração da produtividade apresenta, em seu anexo I, o Índice de Produtividade dos Servidores (IPS), o qual tem por objetivo “mensurar, em média, quantos processos foram baixados por servidor efetivo, que ingressou por cessão ou requisição e comissionado sem vínculo” (CNJ, 2016).

O cálculo do IPS é feito por meio de uma fórmula que leva em consideração algumas variáveis conforme a seguir:

- a) T_{Baix} - Total de Processos Baixados: indica o total de processos durante o ano-base, aferido conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009. Considera-se a soma dos processos de conhecimento e de execução;

- b) TPEfet - Total de Pessoal do Quadro Efetivo: indica o total de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo ao final do período-base, conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009;
- c) TPI - Total de Pessoal que ingressou por cessão ou requisição: indica o total de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo externos ao quadro de pessoal (cedidos ou requisitados) no final do período-base, conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009;
- d) TPSV - Total de Pessoal sem Vínculo: indica total de servidores ocupantes apenas de cargo em comissão ao final do período-base, conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009;
- e) TPAf - Total de Pessoal Afastado: Indica o número médio de servidores afastados do tribunal e de suas respectivas unidades vinculadas, no período-base, conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009. Calcula-se pela seguinte equação:

$$TPAf = \frac{TAS}{\text{dias corridos no período base}}$$

- f) TAS - Tempo de Afastamento de Servidor da Área Judiciária: soma do número de dias corridos que cada servidor permaneceu afastado da atividade durante o período-base, conforme anexos da Resolução CNJ n. 76/2009 (CNJ, 2016a).

A utilização da fórmula apresentada no Anexo I da norma em análise permite calcular a produtividade das unidades levando em consideração diversos fatores capazes de influenciar o trabalho dos servidores e sua rentabilidade.

Observou-se que os Tribunais que já implementaram a premiação, após efetuarem os estudos adequados, editaram Resoluções que estabelecem critérios à concessão da premiação e dividiram a premiação em categorias, as quais obedecem às competências jurisdicionais regulamentadas no Código de Organização Judiciária de cada estado, de modo que concorrem entre si apenas as unidades equivalentes.

Portanto, a implementação da premiação por produtividade dependeria de um estudo dos fatores que afetam a produtividade do PJSC, a utilização da fórmula para cálculo do IPS, além da edição de uma resolução própria estabelecendo metas e critérios à concessão da premiação e um projeto de norma específica prevendo sua concessão.

Outrossim, importante ressaltar que a implementação das medidas também deve ser obrigatoriamente alinhada ao Planejamento Estratégico do Tribunal, seguindo suas principais diretrizes e podendo inserir metas de alcance dos indicadores de cada um dos objetivos estratégicos institucionais.

Algumas medidas mais objetivas com relação à implementação da Resolução 219 do CNJ são apresentadas no próximo tópico.

4.4 MEDIDAS DE INCENTIVO PREVISTAS NA RESOLUÇÃO N. 219/2016 QUE PODEM LEVAR AO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS UNIDADES JURISDICIONAIS

De acordo com o § 1º do artigo 20 da Resolução n. 219/2016 do CNJ, as medidas de incentivo podem ser instituídas de diversas formas, como bolsas de capacitação, preferência na remoção (CNJ, 2016a), dentre outras, inclusive por meio de premiação remunerada, conforme demonstram as experiências já adotadas por outros tribunais.

Das experiências que já foram colocadas em prática, destaca-se o projeto piloto denominado Sistema de Medição da Produtividade dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (SIMAPES), citado no tópico 4.2. No primeiro ano do projeto - 2007, foram superadas todas as metas, todavia, no ano seguinte verificou-se uma diminuição da produtividade do cartório, seja por falta de gerenciamento ou por falta de motivação. A magistrada da época, não possuindo qualquer recurso financeiro instituiu que aqueles servidores que cumprissem as metas teriam uma premiação por meio da concessão de alguns privilégios como o direito à escolha do mês de férias, diminuição de atendimento ao balcão, anotação de elogios na ficha funcional dentre outros (ZVEITER *et al*, 2010).

A motivação por meio da recompensa voltou a aumentar os números de produtividade (ZVEITER *et al*, 2010), infere-se, dessa forma, que a implementação de incentivos variáveis de acordo com o rendimento de cada servidor estimula o crescimento individual e o crescimento da produtividade. Vale ressaltar que toda medida de incentivo deve ser bem consolidada, alicerçada em metas consistentes e amplamente divulgada para os servidores.

Um exemplo de implementação de medidas de incentivo poderia ser a premiação do funcionário por meio de bolsas de estudos, essencialmente cursos de especialização, mestrado e doutorado, bem como participações em congressos e cursos promovidos pelo Tribunal. Tal medida pode fomentar a competitividade e aumentar o nível de produtividade nas unidades jurisdicionais, além de proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor. A implementação desse incentivo se daria por intermédio de ampla divulgação aos servidores do TJSC e teria como objetivo premiar o servidor que concorresse a uma vaga e que poderia ser usado como critério de desempate para escolha do servidor mais produtivo.

Sabe-se que no Tribunal há a possibilidade do trabalho remoto, instituído em 2014 e que tem como embasamento o “incremento da produtividade, aumento da eficiência do trabalho e melhoria da qualidade de vida do servidor” (TJSC, 2018c). Essa forma de trabalho possibilita ao servidor a realização de suas atividades em local privativo mediante acesso remoto. Então, outra forma de incentivo a ser implantada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, poderia ser a possibilidade de horários e rotinas flexíveis de trabalho aos servidores que apresentasse melhores resultados em termos de produtividade. O servidor que cumprisse a meta teria como premiação o direito de optar preferencialmente por eventuais vagas disponibilizadas para a unidade jurisdicional no plano de teletrabalho.

Essa premiação também poderia ser aplicada de outra forma com a escolha, pelo

servidor mais produtivo, de um dia de trabalho remoto durante a semana⁷ (TJSC, 2018b), essa alternativa, objeto do plano de teletrabalho, permitiria ao servidor uma melhor qualidade de vida, e, em contrapartida, otimizaria o tempo de trabalho com a consequente elevação de qualidade e produtividade.

Poderia, ainda, estudar-se a implementação de um dia de folga durante o decorrer do ano, preferencialmente após um feriado ou ponto facultativo, premiando a produtividade com melhoria do lazer pessoal do servidor. Em um modelo mais amplo, os índices de produtividade alcançados pelos servidores dariam direito ao aumento do número de dias de licença prêmio, acrescentando ao modelo atual que tem como base apenas o tempo de serviço.

Os índices de produtividade poderiam, ainda, premiar o servidor com a opção de remoção ou transferência em caráter preferencial, inserindo-se entre as regras estabelecidas para análise de tais pleitos quando surgem as vagas nas diversas unidades jurisdicionais.

Conforme já citado no item 2.2, Wood Jr. e Picarelli Filho (2007, p. 38) abordam que a premiação por meio de bonificação em espécie, modelo aplicável na iniciativa privada nos planos de partição nos resultados, mostra-se como aquela mais efetiva.

Porém, no âmbito da administração pública é necessário um estudo de inserção no plano orçamentário e sua legalidade quanto aos eventuais limites impostos pela legislação reguladora. Evidente que a premiação por meio de recurso financeiro é atrativa e possui um cunho satisfatório pelo labor executado.

Todas as formas possíveis de implementação de premiação e as políticas de produtividade possuem vetores que se amoldam aos objetivos traçados pelo art. 39, § 7º da Constituição Federal, bem como da Resolução n. 219/2016 do CNJ. Neste contexto, a adoção de variáveis na aplicabilidade destas bonificações, indica um plano em que, por meio de algumas alternativas, seja possível premiar a produtividade de forma escalonada, tornando atrativo o desempenho dos servidores de forma geral, considerando, para tanto, que não só aqueles que atingiram os maiores níveis de produtividade seriam premiados e sim todos aqueles que atingissem as metas de produtividade mínima e reconhecendo aos maiores índices uma premiação mais robusta.

Por fim, a meta de aumento de produtividade poderia partir da atividade individual, complementando-se pela atividade coletiva de cada unidade jurisdicional, somando-se, ao final, a produtividade do próprio PJSC.

5 CONCLUSÃO

Ao CNJ cabe, dentre outras atribuições, garantir a observância dos princípios constitucionais da Carta Maior, destacando-se o princípio da eficiência. Por meio da aplicação de metas e atendimento destas pelos Tribunais de Justiça, o CNJ assegura que

⁷ Trata-se de uma sugestão variável para aprimoração do programa de teletrabalho pela qual se pretende estabelecer um critério de alternatividade na execução do teletrabalho, permitindo que vários servidores possam realizá-lo ao invés de uma seleção restrita a alguns servidores com deslocamento exclusivo do formato.

o Poder Judiciário, por intermédio dos agentes públicos, atenda a qualidade dos serviços oriundos do Estado na prestação jurisdicional.

Visando à garantia do cumprimento dos objetivos institucionais, o CNJ edita resoluções que impõem aos órgãos jurisdicionais a realização de suas atribuições com presteza. Entre estas, a Resolução n. 219/2016 estabelece que os tribunais que compõem o Poder Judiciário podem instituir medidas de incentivo e premiação aos servidores cuja produtividade alcance metas estabelecidas que objetivam a eficiência qualitativa.

Para alcance dos objetivos propostos no presente estudo, inicialmente foi apresentada a situação atual do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em relação à implementação da citada resolução, mostrando claramente que a instituição, apesar de não ter entrado diretamente na questão de premiação por produtividade a seus colaboradores, demonstra que está aberta à implementação de medidas que contribuam à melhoria da eficiência do serviço jurisdicional prestado.

O desenvolvimento do presente artigo abrangeu a análise de como a Resolução n. 219/2016 do CNJ está sendo aplicada pelos tribunais, voltando-se para os índices de produtividade e sua contraprestação no plano de incentivos aos servidores do judiciário.

Apresentaram-se exemplos de tribunais de justiça estaduais distribuídos pelo país que já implementaram medidas de premiação por produtividade, tais como Sergipe, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, Maranhão e Tocantins. Os resultados identificados demonstraram o sucesso das medidas adotadas.

Por fim, foram apontadas as principais diretrizes para que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina siga na mesma linha dos tribunais que apresentaram bons resultados em relação à implementação de premiação por produtividade, além de algumas medidas objetivas que levem ao alcance de bons resultados individuais e institucionais.

As medidas de premiação encontradas que podem ser adotadas pelo PJSC como forma de reconhecimento dos servidores que apresentarem os melhores resultados em termos de produtividade são, dentre outras, bonificação salarial, dias de folga, bolsas de estudo, horários e rotinas flexíveis de trabalho.

Os sistemas de premiação são reconhecidamente mecanismos de destaque na gestão de pessoas. Adequadamente estabelecidos são ferramentas de reconhecimento e retribuição do esforço no desempenho das funções. No setor público o sistema de premiação possui aspectos diferenciados no âmbito legal, considerando as obrigações inerentes à própria função do servidor, mas são mecanismos reconhecidos pela Constituição Federal como aperfeiçoadores (CF/88, art. 37, § 7º), tratando-se de um tema que deve ser enfrentado pelo administrador público com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos organização, tais como: “tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, implementar uma gestão por competências, através de um modelo mais integrado e voltado para as necessidades da organização e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho”.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Erick Silva de. **XI Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Poder Judiciário**. 20 e 21 de outubro de 2013. Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. **Constituição Federal**. 1988. Exposição de Motivos Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>> Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 15/2006** (Revogada). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_15_20042006_02052014171202.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.
- _____. _____. **Resolução n. 76/2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_76_12052009_10102012220048.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.
- _____. _____. **Resolução n. 192/2014**, de 8 de maio de 2014 (a). Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. _____. **Censo do Poder Judiciário**. VIDE: vetores iniciais e dados estatísticos. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2014 (b). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/dpj/CensoJudiciario.final.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. _____. **Magistrados e servidores aprovam adoção de metas de produtividade pela Justiça**. 2014(c). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62167-magistrados-e-servidores-aprovam-adocao-de-metas-de-produtividade-pela-justica>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. _____. **Resolução n. 219/2016**, de 26 de abril de 2016(a). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n219-26-04-2016-presidencia.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- _____. _____. **Conselho institui política nacional de gestão de pessoas no Judiciário**. 2016(b). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83364-cnj-institui-politica-nacional-de-gestao-de-pessoas-no-judiciario>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Gestão por competências passo a passo:** um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016 (c). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Justiça em Números 2017:** ano-base 2016/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Objetivos estratégicos.** 2018 (a). Disponível em: <http://cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&catid=483&id=13075>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Justiça em Números 2018:** ano-base 2017/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2018 (b). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL 2ª REGIÃO (TRF2). **CNJ: Metas do Judiciário melhoram produtividade nos tribunais.** Publicado em 18/10/2017. Disponível em: <<http://www10.trf2.jus.br/portal/cnj-metas-do-judiciario-melhoram-produtividade-nos-tribunais>>. Acesso em: 10 ago.2018.

CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcanti. **O Princípio da eficiência no Processo Civil Brasileiro.** Coleção Processo Civil Contemporâneo, Coordenação Leonardo Carneiro Cunha, 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 3. ed. São Paulo: Manole, 2012.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CÔRTEZ, Eduardo. **Veja aqui a lista dos contemplados:** Unidades Judiciárias, Magistrados e Servidores do Judiciário capixaba recebem o “Mérito Jurisdicional Desembargador William Couto Gonçalves”. 2017. Disponível em: <<http://www.elimarcortes.com.br/2017/11/unidades-judiciarias-magistrados-e.html>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

ESPÍRITO SANTO. TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJES). **Resolução n. 18/2017**, de 19 de julho de 2017(a). Disponível em: <<http://www.tjes.jus.br/018-concede-no-ambito-do-pjes-a-premiacao-anual-intitulada-merito-jurisdicional-desembargador-william-couto-goncalves-disp-19072017/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Ato n. 413/2017.** 2017(b). Disponível em: <<http://www.aesmp.org.br/downloads/Lista.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ICURURUPU. Em solenidade realizada na capital, comarca de cururupu recebe premiação de comarca produtiva em 2016. 2017. Disponível em: <<https://icururupu.com.br/2017/10/28/em-solenidade-realizada-na-capital-comarca-de-cururupu-recebe-premiacao-de-comarca-produtiva-em-2016/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Apostila de Metodologia Científica.** 2017. Disponível em: <academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/45021/mod_resource/content/2/Apostila_Metodologia_Cientifica_e_da_Pesquisa_Profa_Alessandra_TJ_AGOSTO_%202017.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.

MARANHÃO. TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJMA). **Lei n. 9.326**, de 30 de dezembro de 2010. Altera a redação dos arts. 10-A e 22 da Lei nº 8.032, de 10 de dezembro de 2003; altera a redação do art. 3º e dos anexos I e II, todos da Lei nº 8.727, de 07 de dezembro de 2007; altera a redação do art. 7º-A da Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007; acrescenta o art. 7º- a essa mesma Lei; cria e extingue cargos efetivos no quadro do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/401015/11012013_1351_1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. Judiciário publica portaria sobre gratificação por produtividade judiciária. 2012. **JusBrasil.** Disponível em: <<https://tj-ma.jusbrasil.com.br/noticias/100284429/judiciario-publica-portaria-sobre-gratificacao-por-productividade-judiciaria>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIO GRANDE DO NORTE, TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJRN). **Tribunal aprova resolução que define regras do Prêmio por Gestão e Produtividade**. 2017. Disponível em: <<http://www.tjrn.jus.br/index.php/comunicacao/noticias/12041-tribunal-aprova-resolucao-que-define-regras-do-premio-por-gestao-e-produtividade>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJSC). **Processo 12591/2016** (a). Disponível em: <https://spa.tjsc.jus.br/spa/processo/pasta_digital.jsp;jsessionid=-RDqAIyASBmA9otouNBGore1yIb-a7aiKBmH3inB.spa-legsrv-01?tr=1507633235689331&did=D1465989032340531#doc-item-wrapper-D1465989032340531>. Acesso em: 10 ago.2018.

_____. _____. **Gestão de pessoas por competências** (Processo administrativo n. 548710-2014.2). 2018 (a). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gestao-por-competencias>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Teletrabalho**. 2018(b). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SILVEIRA, VICTOR NATANAEL; SCHWETTER, MAESTRO FILHO, ANTONIO Del, **Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: uma Análise Teórica**. Pretexto, v.14, p. 71-87, 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/viewFile/1417/pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

TOCANTINS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJTO). Portaria n. 162/2018, de 19 de janeiro de 2018 (a). **JusBrasil**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/documentos/536602809/portaria-n-162-19-de-janeiro-de-2018-do-tjto>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. _____. **Selo Pacto pela Produtividade**: judiciário premia melhores resultados em busca da promoção eficaz da Justiça. 2018 (b). Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/index.php/listagem-noticias/5275-selo-pacto-pela-produtividade-judiciario-premia-melhores-resultados-em-busca-da-promocao-eficaz-da-justica>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URLICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.



ZVEITER, Luiz; PIMENTEL, Renata de Souza Vivas de Bragança; NOGUEIRA JÚNIOR, Nadelson Costa; TARGA, Paulo Roberto Carvalho. Categoria: Tribunal. Estado: Rio de Janeiro - RJ. SIMAPES - Sistema de Medição e Análise da Produtividade e Eficiência dos Servidores do PJERJ. Prêmio Innovare - Edição VI - 2009. **Instituto Inovare**. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/proposta/simapes-sistema-de-medicao-e-analise-da-produtividade-e-eficiencia-dos-servidores-do-pjerj/print>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

_____. PIMENTEL, Renata de Souza Vivas de Bragança; GASPAR, Antonio Augusto de Toledo; SOUZA, Beatriz Bezerra de Menezes Gaspar; NOGUEIRA JÚNIOR Nadelson Costa. Categoria: Tribunal Estado: Rio de Janeiro - RJ Prêmio Innovare - Edição VII - 2010. SIMAPES Institucional - Sistema de Medição e Análise da Produtividade e Eciência dos Servidores Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. **Instituto Inovare**. Disponível em: <<https://premioinnovare.com.br/proposta/simapes-institucional-sistema-de-medicao-e-analise-da-produtividade-e-eficiencia-dos-servidores-poder-judiciario-do-estado-do-rio-de-janeiro/print>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

BENEFITS OF THE IMPLANTATION OF THE WORKING HOURS FLEXIBILIZATION AT THE SANTA CATARINA POWER JUDICIARY

Denise Auler

Graduada em Administração, pela Faculdade Unoesc. Contadora Judicial da Comarca de Joaçaba.

E-mail: denisea@tjsc.jus.br

Romy Luiza Schneider

Pós-graduada em Direito Processual Civil, pela Faculdade Damásio. Distribuidora Judicial da Comarca de Joaçaba.

E-mail: romy.luiza@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é apontar benefícios e apresentar alternativas para implantação da flexibilização do horário de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, visando atingir uma melhora na qualidade de vida do servidor e maior produtividade no trabalho. A pesquisa se caracterizou por ser de natureza aplicada, com método descritivo e abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, fontes bibliográficas, documentais e uma pesquisa de campo realizada na Comarca de Joaçaba. O questionário contém nove questões a respeito da rotina de trabalho, qualidade de vida e nível de satisfação com o atual expediente laboral, obtendo resultado de insatisfação (81,25%) pelos servidores entrevistados. Neste sentido, conclui-se que existe amplo interesse de implantar, por parte dos colaboradores, outras alternativas para cumprir a jornada de trabalho, como: um horário fixo mais enxuto para todos os servidores, com a possibilidade de cumprir o restante das horas como melhor convém. Outra, seria adotar dois turnos de trabalho e, a terceira, de forma livre, com total liberdade no cumprimento da jornada de trabalho. Desta maneira, o trabalho flexível traz benefícios para todos os envolvidos, com servidores motivados, saudáveis e um ambiente organizacional humanizado, atendendo ao compromisso de um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Qualidade de vida. Flexibilidade de horário.

Abstract: The main goal of this study is to present alternatives for the working schedule's flexibilization at the Judiciary Branch of Santa Catarina's State, and, in addition, including a way to achieve a better quality of life to the government employees, an improvement in the efficiency at work and also, pointing some of benefits accomplished for all of these tasks. The research is characterized as being on an applied nature, with a descriptive and qualitative method, based on a study case, bibliographic and documentary sources, and also a field research performed in Joaçaba District. The questionnaire contains nine questions about work routine, quality of life and degree of satisfaction for the current working hours, which one had an result of dissatisfaction (81,25%). In this sense, it is concluded that there is an huge interest about implementing, on the part of the employees, some other alternatives to discharge the office hours, for example: a shorter fixed schedule for all of the employees, with the possibility of discharging the left hours the way as they please. Another one would be to implement two work shifts, and, one more way, with a total freedom to discharge the working schedule. Thus, a flexible work brings benefits to all the workers involved, with motivated and healthy government employees, and a workplace humanized, which one meets the commitment of a more efficient Judiciary Branch, recognized and respected by the society.

Keywords: People management. Quality of life. Flexible hours.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como tema a aplicação de uma ferramenta de gestão no contexto dos Macrodesafios do Poder Judiciário nacional, dispostos no Anexo da Resolução n. 198 (BRASIL, 2014), de 1º de julho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Neste horizonte, o estudo busca abordar questões pertinentes à melhoria da gestão de pessoas, ligadas à humanização nas relações de trabalho, conforme descritas (BRASIL, 2014a), a seguir:

Melhoria da Gestão de Pessoas

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados: à valorização dos colaboradores; à **humanização nas relações de trabalho**; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho. (BRASIL, 2014, grifo nosso).

Com tais diretrizes do CNJ (BRASIL, 2014a), o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) traçou seus objetivos estratégicos institucionais, nas perspectivas **pessoas e recursos**, com o intuito de fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional, definidos no Anexo Único da Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014, com vigência para o período 2015-2020 (SANTA CATARINA, 2014).

Neste sentido, apresenta-se como pressuposto de pesquisa que, por meio da implantação de inovações no âmbito da gestão de pessoas, é possível melhorar o clima organizacional e a produtividade dos servidores no PJSC. Ferreira (2017), ao conceituar clima organizacional, contribui, ao afirmar que existe uma relação entre clima e motivação. Considera que “a motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um” (FERREIRA, 2017, p. 15). Já, no que tange ao clima organizacional, Silva *et al* (2017, p. 81) entendem que ele está relacionado à percepção positiva ou negativa da organização e à satisfação das expectativas das pessoas que integram seu quadro. Desse modo, destacam Silva *et al* (2017, p. 81) que, caso os indivíduos percebam a organização de maneira positiva, “a tendência do clima dessa empresa é ser bom, se elas percebem negativamente, o clima tende a ser ruim”. A busca da satisfação, da motivação e de um clima organizacional positivo entre os colaboradores de uma organização refletem na qualidade de vida desses indivíduos e, conseqüentemente, na melhora do desempenho deles.

Assim, compreende-se que, investir na qualidade de vida no trabalho torna-se vantajoso, tanto para a instituição quanto para os seus colaboradores, observando-se que, nos dias atuais, a implantação de medidas de satisfação para o tripé organização/servidor/sociedade estão em um conjunto de interesses ligados entre si, para a diminuição da fadiga no ambiente ocupacional e um maior respaldo aos cidadãos, a jornada de trabalho flexível pode se constituir em valiosa inovação para qualquer instituição, incluindo o PJSC. A jornada de trabalho flexível é capaz de eliminar problemas enfrentados pelos servidores, tais como aqueles relativos ao tempo de deslocamento para o trabalho ou ao surgimento de doenças ocupacionais decorrentes de realização de uma jornada de trabalho ininterrupta e de forma repetida.

A jornada de trabalho ininterrupta é a realidade vivenciada atualmente no Poder Judiciário de Santa Catarina, normatizada na Lei Complementar Estadual n. 493/2010 e Resolução TJ n. 7/2006 (SANTA CATARINA, 2010; 2006), as quais determinam que o horário de expediente deva ser fixado das 12 às 19 horas, correspondendo a sete horas ininterruptas - horário este que pode ser alterado, mediante requerimento do servidor à autoridade máxima na Comarca ou diretoria em que presta sua jornada de trabalho, porém sem haver redução de carga horária.

Vignoli (2010, p. 12), acerca da flexibilização do horário de trabalho, lembra que “[...] não estamos falando em desregulamentação ou em alternativas para a diminuição de custos da produção, mas sim em um mecanismo pensado como forma de adequação dos direitos já existentes à então cambiante realidade social e econômica. [...]”. Assim, tal adequação deve estar de acordo com os princípios que balizam o Direito do Trabalho.

Portanto, identifica-se, na implantação da jornada de trabalho flexível no PJSC, uma alternativa inovadora que possibilite, não somente gerar um ambiente de trabalho mais humanizado, capaz de valorizar seus colaboradores ao permitir que tenham um horário de trabalho mais aderente às suas demandas pessoais, como também trazer benefícios ao próprio Órgão em foco. Ou seja, o grande desafio constitui-se na conquista do equilíbrio entre demandas dos servidores e aquelas inerentes ao PJSC em si. Há que se reconhecer, portanto, que a gestão dessa inovação exige a observância de

fatores que possam influenciar a sua implantação. Elabora-se, então, a seguinte **pergunta de pesquisa**: Quais os benefícios para implantação da flexibilização do horário de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina?

Com base na pergunta de pesquisa, define-se o **objetivo geral** do presente trabalho, como sendo: **Analisar os benefícios para implantação da flexibilização do horário de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina.**

Para o alcance do objetivo, torna-se fundamental a elaboração de um conjunto de objetivos específicos que, para o presente estudo, são:

- a) descrever como se caracteriza a jornada de trabalho atualmente praticada no Poder Judiciário de Santa Catarina;
- b) apontar benefícios para a implantação da flexibilização do horário de trabalho, na perspectiva do servidor e da Instituição; e
- c) apresentar alternativas para viabilizar a implantação da jornada de trabalho flexível.

Diante do exposto, cabe destacar que o atual trabalho justifica-se a partir de três aspectos, conforme sugere Roesch (2005, p. 98), referentes à sua importância (teórica e prática), a oportunidade em realizá-lo e a viabilidade em desenvolvê-lo. Afirma a autora ainda, que “estas dimensões muitas vezes estão interligadas; entretanto, é possível fazer algumas distinções” a seguir dispostas.

O estudo para implantação de um horário flexível de trabalho no PJSC, quanto a sua importância, poderá ser visto como instrumento de mudanças na área de gestão de pessoas para valorização do bem-estar do servidor, proporcionando melhora significativa na qualidade de vida destes, trazendo resultados satisfatórios para a instituição, seus colaboradores e a sociedade como um todo. Com vistas ao desempenho do funcionário, um horário com flexibilidade na jornada de trabalho com liberdade e autonomia, impacta na produtividade processual, na qualidade do serviço prestado, caminhando para uma prestação jurisdicional adequada, célere e eficiente. Portanto, considera-se a presente pesquisa importante na identificação de vantagens e/ou desvantagens no estudo para uma possível implantação da flexibilização do horário de trabalho.

Já o fator oportunidade proporciona uma mudança organizacional, com utilização de ferramentas estratégicas, principalmente na área gerencial, com intuito de aproveitar melhor o desempenho dos seus colaboradores, em um menor espaço de tempo, sua capacidade de concentração, com valorização do potencial de cada indivíduo no seu ambiente de trabalho, dos equipamentos e espaço físico. Ademais, mostra-se oportuno o presente estudo, na medida em que as pesquisadoras fazem parte do quadro de funcionários do PJSC e, com isso, percebem que a possibilidade da medida de um horário flexível garante benefícios na qualidade de vida das pessoas que lá atuam, especialmente para aquelas que têm dupla jornada no trabalho, seja na Instituição em foco e no próprio lar.

E, com referência à viabilidade para o estudo, reside no interesse das partes envol-

vidas, sendo possível sua realização através do acesso às informações coletadas no ambiente de trabalho, de forma instantânea no sítio do próprio órgão e outras buscas de dados, documentos e com a aplicação do questionário com alguns integrantes do quadro funcional. Roesch (2013, p. 101) bem coloca que o acesso às informações é necessário para tal viabilidade, pois “é imprescindível verificar se existem condições propícias para a realização do projeto dentro da organização-alvo. Por exemplo, se há vontade da direção, se há interesse das partes envolvidas, em colaborar, se os dados se encontram disponíveis para serem coletados [...]”.

Para alcançar esse entendimento, o presente artigo divide-se em cinco partes: a primeira parte é introdutória. A segunda é constituída pelo referencial teórico, que descreve a gestão de pessoas no setor público, clima organizacional, motivação e a jornada flexível de trabalho. Em seguida, é retratada a metodologia da pesquisa. Após, são apresentados e analisados os dados coletados a respeito da realidade pesquisada. E, finalmente, no último tópico, a conclusão do estudo, seguida da lista de fontes citadas no artigo, isto é, das Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vergara (2010), o capítulo da fundamentação teórica objetiva apresentar estudos já realizados por outros autores:

Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo das teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tornam como referência. Dessa forma, o autor do projeto e o leitor – cada um em seu tempo – tornam conhecimento do já existente sobre o assunto [...], oferecendo contextualização e consistência à investigação. (VERGARA, 2010, p. 29).

Em arremate, Gil (2010, p. 29/30) contribui com tal entendimento, ao se referir que:

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

Considerando-se o tema-problema elaborado para a atual pesquisa, os principais pontos explorados na fundamentação teórica do trabalho são referentes à gestão de pessoas no setor público e fatores que afetam a inovação no trabalho para implantação da flexibilização da jornada de trabalho. Ainda, outros temas, como clima organizacional e a qualidade de vida e motivação no ambiente laborativo como mecanismos de humanização no Poder Judiciário de Santa Catarina serão apresentados no capítulo em análise.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NO CONTEXTO DA JORNADA DE TRABALHO

Separar as pessoas das organizações em que atuam é quase impossível, pois o indivíduo necessita do seu trabalho para atingir seus objetivos pessoais e individuais, da mesma forma em que as organizações são movidas pelas pessoas e necessitam de seus talentos, desempenhos, competências e motivações para obter êxito (CHIAVENATO, 2014). Destaca-se, nesta senda, que:

[...], as pessoas dependem das organizações onde trabalham [...]. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

O cenário atual de gestão de pessoas (GP) trabalha o indivíduo como parceiro da organização, a qual é alimentada diariamente por novas ideias, gerando um desenvolvimento pessoal e organizacional, sendo que [...] “cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Neste horizonte, a gestão de pessoas refere-se às políticas e às práticas utilizadas pelo administrador para melhor conduzir o trabalho de seus auxiliares nas organizações, pois,

No seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Sem dúvida, para os novos tempos, as capacidades e os desafios exigidos pelo gestor para se tornar um líder não é tarefa fácil. “Requer do gestor autoconhecimento, autodesenvolvimento, sensibilidade e habilidade para lidar com diferenças e obter a adesão das pessoas para sua causa, atrelada aos negócios da empresa” (VERGARA, 2007, p. 181).

Neste contexto, a gestão de pessoas no setor público, exercido por seus agentes públicos com capacitação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento, prestam o dever de atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses particulares e tem como objetivo promover a eficiência e a transparência

dos gastos públicos (BERGUE, 2014). Estes são princípios inerentes ao modelo de gestão pública denominado Novo Serviço Público que, diferentemente daquele conhecido como Nova Gestão Pública, que surgiu em decorrência da crise econômica da década de 70 e traz como pressuposto básico o racionalismo econômico, este mostra-se centrado na busca pelo interesse público e na atuação do administrador voltada ao atendimento das demandas do cidadão (DENHARDT, 2012).

Denhardt (2012) ainda comenta que, para se colocarem em prática os princípios do Novo Serviço Público, faz-se necessária a adesão à ideia de governança.

Relata Bergue (2014) que a governança aborda “[...] a forma como o poder de administração e governo é exercido de modo articulado com os deveres de agir orientado para a promoção do interesse público e de prestar contas ou, em sentido mais amplo, de *accountability*, [...]”, ou seja, é entendida como o senso de obrigação de ser transparente e de prestar contas, para uma boa administração e com o firme propósito de representar os interesses da sociedade.

Portanto, a gestão de pessoas no setor público é essencial na função de cuidado com as pessoas e incumbe tal compromisso a todos os gestores, os quais necessitam que sua equipe esteja preparada e engajada neste propósito, devendo atender os princípios de governança instituídos pelo Novo Serviço Público. Desta forma, em oposição àquela visão pretérita de que problemas com pessoal se restringiam à área de Recursos Humanos, nos dias atuais trata-se de uma preocupação de todo gestor público que precisa pensar no gerenciamento e em estratégias na distribuição e execução das atividades que contribuam com o desempenho individual de cada servidor e, sobretudo, com o bem-estar do cidadão.

No setor público, observa-se tal esforço com as edições de normativas que possam conduzir os agentes públicos na gestão de pessoas, a exemplo do Decreto Federal n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, para a capacitação dos servidores com diretrizes fundamentais para o aprimoramento da gestão de pessoas (BRASIL, 2006).

Seguindo nesta direção, Camões, Pantoja e Bergue (2010), ao separar administração de pessoal com o novo rumo de gestão de pessoas, aborda que a limitação experimentada pelos servidores concursados, ao ingressarem nos órgãos públicos, ocasiona situações adversas, como aquela caracterizada pelo desvio de função no setor público. Entendem os autores que esta situação seria decorrente do fato de que:

O recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e, não, em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Depreende-se do quadro analisado, que a gestão pública tem como fundamento a ciência da administração, tendo sido objeto de várias reformas administrativas com

o intuito de profissionalização dos servidores públicos. Neste enfoque, a gestão de pessoas precisa garantir não somente o bom desempenho dos servidores, mas sim a aplicação dos princípios da governança em suas práticas, de modo que o interesse da sociedade seja alcançado. Nesta seara, o bem-estar do servidor público é compreendido como uma alternativa, posto que há uma relação positiva entre bom desempenho e aspectos relativos à qualidade de vida e motivação no trabalho (SILVA *et al*, 2017).

É com base neste pressuposto que os temas clima organizacional, qualidade de vida e motivação no trabalho serão analisados na sequência.

2.1.1 O Que é Clima Organizacional e Como se Manifesta no Poder Judiciário de Santa Catarina

Para retratar o grau de satisfação dos indivíduos nas instituições, em seu local de trabalho, seja material ou emocional, o clima organizacional se torna uma ferramenta de extrema relevância, como bem coloca Luz (1995), ao destacar que o clima organizacional pode ser definido como o ambiente de trabalho, refletido no estado de espírito ou ânimo das pessoas, num determinado período.

É esse ambiente de trabalho ou “essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionário que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações” (LUZ, 1995, p. 07).

Para Ferreira (2017), o clima organizacional engloba vários fatores que se estende desde à empresa, em sua forma de gestão, missão, comunicação interna e atuação na tomada das decisões, como a maneira de comunicação entre empregados e liderança e também na política de gestão de pessoas com vistas na valorização dos colaboradores.

Já, para medir as variáveis sobre o clima nas organizações, cita o autor que são utilizadas “o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários” (FERREIRA, 2017, p. 48).

O PJSC, com foco em ações estratégicas, promove melhoria do desempenho organizacional, por meio do Programa de Melhoria do Clima Organizacional (SANTA CATARINA, 2017) e utiliza-se da aplicação de questionário específico para aferir indicador, como demonstra o Índice do Clima Organizacional (SANTA CATARINA, 2017), o qual é disponibilizado na internet, com o intuito de medir a satisfação do servidor, no que diz respeito ao “desenvolvimento profissional; clareza organizacional, padrão de desempenho e autogestão da equipe; recompensa, volume de trabalho e reconhecimento; condições de infraestrutura para execução do trabalho; estilo gerencial; e comprometimento organizacional”. Portanto,

O Programa de Melhoria do Clima Organizacional tem por objetivo verificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à instituição, à equipe de trabalho e às chefias; identificar as causas de possíveis insatis-

fações e, com base nas informações coletadas, implementar em conjunto com os colaboradores ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho. (SANTA CATARINA, 2017).

2.1.2 Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho

No Brasil, programas de qualidade de vida e motivação no trabalho vêm ganhando um espaço de grande valor dada sua importância no gerenciamento das organizações, trazendo benefícios na produtividade, ambiente de trabalho mais saudável, menor incidência de afastamento para tratamento de saúde, redução ao sedentarismo e estresse, melhorando, desta forma, a eficiência tanto do indivíduo quanto da instituição como um todo (IOSHII; BELOTTI; SZTAJN, 2002).

Segundo Ioshii, Belotti e Sztajn (2002, p. 74), “[...] a expressão ‘qualidade de vida no trabalho’ só apareceu na literatura especializada por volta de 1950, na Inglaterra, quando Trist estudou um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização”. Tal preocupação com o desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador começou a ganhar força apenas no final da década de 1950, momento em que se percebe que as experiências anteriores na vida laboral do indivíduo poderiam ser de grande utilidade para novos empregos, transcendendo o início da Revolução Industrial, época em que o homem trabalhador era visto como um recurso produtivo, uma força de trabalho de pouco valor, igualando-se às máquinas e às matérias-primas.

Novamente a preocupação com a qualidade de vida no trabalho ressurge, como bem coloca Ioshii, Belotti e Sztajn (2002, p. 75), com maior atenção na satisfação do indivíduo no seu ambiente de trabalho, quando foi “[...] introduzido pelo fascínio nos modelos gerenciais e nas técnicas de administração japonesas, geralmente voltados para a promoção da satisfação do trabalhador. [...]”. Ainda, complementa que, na década de 1990, “[...] o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral. [...]”.

Ao conceituar qualidade de vida no trabalho, Limongi-França (2012, p. 175) relata que historicamente, a qualidade de vida no trabalho sempre esteve mais relacionada com as questões de saúde e segurança no trabalho, entendendo, porém, que “[...] seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social”.

Estabelece-se aqui uma relação positiva entre qualidade de vida no trabalho e motivação, já que um indivíduo motivado não depende unicamente do reconhecimento monetário, precisa sentir que é capaz de fazer a diferença para a o sucesso da organização. E para isso, como bem explica De Masi (2003, p. 241), a organização deve encontrar uma chave diferente, “[...] que é a chave mestra da motivação. Sem motivação, o empregado de opinião está mentalmente ausente, mesmo quando fisicamente presente (e regularmente pago). Sem motivação ruem a criatividade, a flexibilidade e, a capacidade de intuir [...]”.

Ainda, nas lições de Bergamini (2013, p. 9), “estar motivado é lutar pela própria felicidade e depende do próprio indivíduo, uma vez que ninguém pode fazê-lo por ele”.

Portanto, não basta apenas motivação entre os envolvidos, a qualidade de vida do servidor também se mostra na forma como desempenha suas funções. E, um horário móvel para desempenho de suas tarefas é o assunto a ser examinado no tópico abaixo.

2.2 HORÁRIO FLEXÍVEL NA JORNADA DE TRABALHO COMO FOMENTO MOTIVACIONAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Outra preocupação no âmbito da gestão de pessoas no setor público, com vistas à promoção do bem-estar dos colaboradores, remete ao tema gestão de tempo, aqui trabalhado na perspectiva de implantação do horário de trabalho flexível, na jornada ininterrupta, com algumas horas fragmentadas.

Desta forma, na lição de Martins (2018, p. 785), a jornada de trabalho se classifica quanto à sua duração, ao período, à profissão e à flexibilização. Pode assim, ser flexível e inflexível, gerando benefícios à empresa como ao trabalhador, ou seja,

Na jornada flexível, denominada de *flex time*, usada nos países de língua inglesa, o trabalhador faz seu horário diário, havendo um limite semanal ou anual que é obrigado a cumprir. Assim, o operário pode chegar cedo em determinado dia e sair cedo ou chegar mais tarde e sair também mais tarde. O horário flexível muitas vezes ajuda na produção, que fica mais concentrada em certo período, como também no próprio trânsito, pois as pessoas podem organizar-se no sentido de não enfrentarem a hora do *rush*. (MARTINS, 2018, p. 785).

Cabe dizer que os gestores precisam conhecer melhor as habilidades e talentos de seus colaboradores para um melhor aproveitamento do tempo e produtividade de cada indivíduo. Para isto, novas ideias de melhoramento de gestão de pessoas no setor público estão surgindo e a jornada de trabalho, compreendida como o número de horas diárias de trabalho que o indivíduo presta à empresa, está passando por grandes transformações em seu ambiente laboral, sendo muito delas advindas das mudanças tecnológicas (VERGARA, 2007).

A autora acima citada comenta que a tecnologia influencia profundamente o ambiente de trabalho, trazendo modificações na permanência do empregado para a realização de suas atividades, pois “[...] se faz presente na forma de equipamentos e de processos que dispensam a presença do trabalhador [...]”. A tecnologia “[...] expressa-se nas formas de organização do trabalho, nos fluxos de tarefas e na exigência de novas habilidades por parte dos empregados” (VERGARA, 2007, p. 28).

Várias empresas privadas e organizações públicas vêm adotando a flexibilização de horário como forma de benefícios para seus colaboradores e para a própria corporação, atraindo talentos e proporcionando vantagens na reorganização do ambiente laboral e pessoal, num esquema de compensação de horas, saindo do habitual horário

a ser cumprido de forma rígida, passando para uma forma de cumprimento de jornada em horas fracionadas, até o extremo máximo, com o teletrabalho, em que o trabalhador faz sua jornada de trabalho em ambiente diverso do convencional, em horário que melhor lhe convém.

Ao tratar sobre o assunto, Martins (2018, p. 786) diz que a limitação da jornada de trabalho se fundamenta em aspectos essenciais, destacando as questões biológicas, sociais, econômicas e humanas, com preocupação nas causas decorrentes da fadiga, falta de convivência e relações com pessoas fora do ambiente laboral, lazer, aumento de desemprego e a incidência de acidentes do trabalho.

Ainda, de acordo com Martins (2018, p. 786, *apud* Nascimento, 1992a, p. 252), “o trabalho desenvolvido longamente pode levar à fadiga física e psíquica; daí a necessidade de pausas para evitar a queda do rendimento, o acúmulo de ácido lático no organismo e a conseqüente insegurança do trabalhador”. A duração diária do trabalho excessivo leva ao estresse, causando envelhecimento precoce e aumento de aposentadorias por invalidez.

Portanto, segundo Vecchio (2008, p. 107), outros métodos de redefinição das funções estão aparecendo para minimizar a fadiga, entre os quais, cita três técnicas de grande aceitação: horário flexível, semana de trabalho alterada e teletrabalho. Especificamente acerca do tema horário flexível, alude que:

Horário flexível refere-se a uma programação das tarefas que permite aos colaboradores alguma liberdade para determinar o horário de trabalho. O empregador especifica, com maior frequência, um período de tempo, durante o dia, quando todos os empregados precisam estar presentes - o horário básico. Os colaboradores podem programar, então, o restante de suas horas de trabalho de acordo com suas preferências. Na maioria dos casos, o primeiro horário de entrada e o último horário de saída são fixados, do mesmo modo que o número total de horas que um empregado precisa trabalhar toda semana. [...] Na verdade, o horário flexível não redefine as tarefas efetivas dos colaboradores, mas oferece uma maneira para equilibrar trabalho e vida familiar. (VECCHIO, 2008, p. 107, grifo do autor).

Ainda, complementa o mesmo autor, com relação a flexibilização de horário, que “[...] pesquisas sobre essa opção, geralmente, tiveram resultados positivos. Mostram, por exemplo, que o absenteísmo e a rotatividade diminuem, ao passo que o desempenho aumenta após a introdução desse horário. [...]”, concluindo que estudos indicaram aumentos significativos de produtividade (VECCHIO, 2008, p. 107).

Por isso, a análise de aspectos legais que envolvem o tema será realizada no tópico a seguir.

2.2.1 Aspectos Legais que Envolvem o Tema Jornada de Trabalho e Jornada Flexível de Trabalho para Órgãos do Judiciário

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), art. 7º, ao tratar sobre os direitos dos trabalhadores e a melhoria das condições sociais, dispõe sobre a jornada de traba-

lho, e normatiza, em seu inciso XIII, que “a duração do trabalho normal não deve ser superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a **redução da jornada**, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”, com propósito a proteger na saúde do trabalhador. O inciso XIV, do mesmo dispositivo legal, traz a possibilidade da jornada reduzida, em seis horas, condicionada ao revezamento e a ininterrupção do turno (MACHADO; FERRAZ, 2016, grifo nosso).

Segundo Cassar (2018), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), art. 58, segue na mesma compreensão da Carta Magna de 88, deixando evidente que, em nenhuma delas impõe-se a realização da jornada em horários fixos.

Desta forma, a jornada de trabalho móvel e variável é permitida, pois não contraria o texto constitucional e a legislação trabalhista, mesmo carecendo de disciplina.

Nas organizações públicas, o órgão fiscalizador do Judiciário Nacional - Conselho Nacional de Justiça (CNJ) - por meio da Resolução n. 88 (BRASIL, 2009), de 8 de setembro de 2009, determinou a jornada de trabalho dos servidores, como segue:

Art. 1 A Jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 8 horas diárias e 40 semanais, **salvo se houver legislação local ou especial disciplinando a matéria de modo diverso**, facultada a fixação de 7 horas ininterruptas. (BRASIL, 2009, grifo nosso).

Em atendimento à referida norma, tribunais brasileiros já optaram pela implantação da jornada de trabalho de sete horas ininterruptas, como ocorre no PJSC (SANTA CATARINA, 2010).

Ainda, a Lei Complementar n. 493, de 21 de janeiro de 2010, fixa a jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Art. 10 A jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 7 (sete) horas diárias ininterruptas e de 35 (trinta e cinco) semanais. (SANTA CATARINA, 2010).

Com tais diretrizes, oportuno se faz o estudo das vantagens e desvantagens, envolvendo o binômio trabalho/servidor, que será explanado no próximo tópico.

2.2.2 Vantagens e Desvantagens da Jornada Flexível de Trabalho na Perspectiva do Indivíduo e a da Organização

A jornada flexível ou jornada móvel, firmada entre empregador e empregado, permite a realização da jornada contratual dentro de um horário previamente acordado, com limite inicial e final de horário de expediente. Traz liberdade ao trabalhador, sem o rigor da permanência, possibilitando a auto gerência com entradas e saídas móveis no cumprimento de suas tarefas. Desta forma, vista como vantagem para ambos, a “jornada flexível pode contribuir para amenizar o controle rígido de horário e possibi-

lita a diminuição de atrasos ou saídas antecipadas (absenteísmo)”, conforme esclarece o texto disposto no Guia Trabalhista (2015).

Como principais vantagens da jornada flexível de trabalho, o aludido Guia Trabalhista (2015) cita: a) Cumprimento da jornada dentro do horário escolhido pelo empregado, sem prejuízo do trabalho; b) Possibilitar que o empregado possa programar melhor sua vida pessoal (levar ou buscar filho na creche, praticar atividades físicas, realizar algum curso específico e etc.); c) Estabelecer uma parceria entre empregador e empregado; d) Redução do número de faltas e atrasos; e) Diminuição da necessidade de horas extras devido ao melhor aproveitamento do horário; f) Fortalecer o ambiente de responsabilidade e comprometimento.

E, como principais desvantagens, a mesma fonte apresenta: a) Dificuldade na gestão de pessoas; b) Reorganização cultural da empresa; c) Perda da qualidade de comunicação entre os empregados; e, d) Baixo rendimento do trabalho das pessoas que requerem uma supervisão mínima (GUIA TRABALHISTA, 2015).

O documento ainda traz que o tipo citado de jornada de trabalho, flexível ou móvel, tem recompensa com metas mais arrojadas, “tornando um ambiente mais propício ao crescimento, já que a liberdade de horário proporciona um sentimento de maior responsabilidade por parte dos empregados” (GUIA TRABALHISTA, 2015).

Nas organizações públicas, percebe-se que uma das vantagens para a flexibilização do horário de expediente é a possibilidade de compatibilização entre trabalho e demandas pessoais, gerando maior satisfação e elevando a produtividade dos servidores. Já, com relação ao trabalho e estudo, a possibilidade de aperfeiçoamento do servidor com um horário mais flexível, reflete diretamente no desempenho de suas tarefas, gerando benefícios para ambos os envolvidos (CAMPOS; PIRES, 2014).

Concluído o tópico da fundamentação teórica, passa-se para a explicação da metodologia adotada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Metodologia, segundo Andrade (2010, p. 117), “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. A pesquisa pode ser um trabalho científico original ou resumo de assunto, classificando-se a partir do ambiente em que os dados são coletados.

Vergara (2016, p. 48), ensina que “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador [...]”. Dessa forma, a presente pesquisa caracteriza-se por sua natureza aplicada, com abordagem através do método qualitativo, visto que contribui com fins práticos na busca de soluções para questões existentes, numa relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, para uma melhor compreensão do contexto do assunto, sendo mais precisamente no que tange à possibilidade de implantação da jornada de trabalho flexível no PJSC.

Quanto aos fins, o trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva, já que procura descrever as particularidades de certo fenômeno (no estudo aqui desenvolvido, relativo à modalidade de jornada de trabalho atualmente praticada no PJSC e às possibilidades de implantação da sua flexibilização). Já, quanto aos meios, o estudo classifica-se como um estudo de caso (o do PJSC), uma pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. É bibliográfica porque buscou informações em materiais já publicados, como livros, artigos e outras publicações correlatas com o tema gestão de pessoas. Documental, pois foi embasada em documentos externos e internos de órgãos do Poder Judiciário de Santa Catarina, como estatutos, resoluções, regimentos e leis. Por fim, a pesquisa de campo busca relatar experiências, como forma exemplificativa, de outros órgãos catarinenses que já adotaram diferentes formas de jornada de trabalho, bem como descrever a realidade do PJSC acerca do tema em foco, sendo que o questionário se torna meio capaz de apontar a percepção dos servidores do PJSC sobre a sua realidade e cotidiano laboral.

Martins (2013, p. 38), ao tratar sobre a elaboração do questionário, cita que este “é um conjunto ordenado e consiste de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”, em que podem ser questões fechadas, do tipo dicotômicas ou múltipla escolha ou questões abertas que induzem as respostas livres. Para Roesch (2013, p. 118) os questionários normalmente são elaborados sem método, em que “na maioria das vezes sem ter havido a definição clara de variáveis e um plano das questões. Por outro lado, a amostra é sempre ‘de conveniência’, ou seja, não probabilística”.

Portanto, para a coleta de dados, utilizou-se um questionário, composto por 5 (cinco) questões que apresentam as possibilidades de respostas dispostas em uma escala *Likert* de cinco pontos, que vai de totalmente insatisfeito até totalmente satisfeito. E, na sequência, 2 (duas) questões do tipo dicotômica. Por fim, foram aplicadas 2 (duas) questões do tipo múltipla escolha, totalizando 9 (nove) perguntas do tipo fechadas.

O universo da pesquisa abrange os servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, enquanto que a amostra, a título ilustrativo, restringe-se a alguns servidores do Órgão em foco, lotados na Comarca de Joaçaba, os quais foram escolhidos pela tipicidade e acessibilidade, de forma intencional e não probabilística, uma vez que as pesquisadoras atuam na mencionada Comarca. A presente enquête foi realizada em agosto de 2018, através de questionário impresso que foi entregue aos respondentes. A Comarca de Joaçaba, pertencente a instituição do TJ, na ocasião do ato, contava com 40 (quarenta) servidores efetivos, sendo que para a amostra foram selecionados 16 (dezesesseis) colaboradores integrantes do quadro, dos quais cumpriam a jornada de trabalho determinada pelo PJSC. Foram excluídos da amostragem os oficiais de justiça, bem como, os agentes de serviços gerais, os quais exercem a atividade na limpeza, por fazerem horário diverso.

O retorno dos questionários respondidos obteve um percentual de 100% (cem por cento) de colaboração dos respondentes, mostrando, desta forma, que a pesquisa para implantação da flexibilização do horário de trabalho no Judiciário é de interesse dos servidores da Comarca de Joaçaba, buscando representar, nesta seara, a todos os serventuários do Tribunal de Justiça.

Feita tais considerações, no próximo tópico são abordados e apresentados os dados coletados para a pesquisa, os quais são analisados à luz da fundamentação teórica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com sede na capital do Estado, constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições e 111 (cento e onze) comarcas, de acordo com o disposto no art. 3º, da Lei Complementar n. 339, de 08/03/2006, que versa sobre a divisão e organização judiciária (SANTA CATARINA, 2018).

A Comarca de Joaçaba, mencionada na pesquisa de campo, é de entrância final, foi criada pela Lei n. 1.147, de 25/08/1917 e abrange o Vale do Rio do Peixe, que, além do município sede, abarca os municípios de Água Doce, Ibicaré, Treze Tílias e Luzerna (SANTA CATARINA, 2018). O quadro funcional, em agosto de 2018, conta, além de 3 (três) magistrados, com 40 servidores efetivos, sendo 20 (vinte) técnicos judiciários auxiliares, 7 (sete) oficiais de justiça, 6 (seis) agentes de apoio administrativo, 3 (três) analistas jurídicos, 2 (dois) oficiais da infância e juventude, 1 (um) agente de portaria e 1 (um) psicólogo.

4.1 COMO SE CARACTERIZA A JORNADA DE TRABALHO ATUALMENTE PRATICADA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública controladora, com vista na transparência administrativa e processual das unidades do Poder Judiciário, atuando nas áreas de gestão de âmbito nacional.

Nesta linha, o CNJ trata da jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário, de acordo com a Resolução n. 88, de 08 de setembro de 2009 que determina parâmetros uniformes para o funcionamento destes órgãos (BRASIL, 2009).

No Poder Judiciário catarinense, a Lei Complementar n. 493, de 21 de janeiro de 2010, fixou a atual jornada de trabalho dos servidores em 7 (sete) horas diárias ininterruptas e de 35 (trinta e cinco) horas semanais. Pela Resolução n. 07/06-TJ, foi instituído que o horário de funcionamento da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau será:

Art. 1º O expediente da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau, bem como a jornada de trabalho dos servidores, é estabelecido, experimentalmente, a contar de 12 de junho de 2006, das 12 às 19 horas. (SANTA CATARINA, 2006).

A resolução, em seu § 1º, previa um intervalo de 30 (trinta) minutos para descanso, ajustado com o superior hierárquico, que foi revogada pela atual Resolução n. 11/2010-TJ (SANTA CATARINA).

Ainda, a realidade atual no setor público, a título exemplificativo, comprova que formas adotadas em outras esferas do Poder Judiciário de Santa Catarina foi fixado de maneira diversa, em suas legislações.

O Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região – Santa Catarina determina o expediente de trabalho, no Título VI, atualizado pela Resolução Regimental n. 002/2018, que versa:

Art. 182- O expediente da Justiça do Trabalho da 12ª Região, em todos os seus órgãos, será fixado entre 11 (onze) e 19 (dezenove) horas, nos dias úteis, exceto nos sábados, quando não haverá expediente. § 1º- O expediente externo será das 12 (doze) às 18 (dezoito) horas. [...] (SANTA CATARINA, 2018).

Também, o Provimento n. 62, de 13 de junho de 2017, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com jurisdição no Estado de Santa Catarina, disciplina o horário diferenciado, no que concerne ao atendimento ao público, com horário de expediente externo reduzido, conforme reza os artigos abaixo descritos:

Art. 151. A Justiça Federal da 4ª Região funcionará no horário compreendido entre 11 (onze) e 19 (dezenove) horas. Art. 152. O atendimento ao público na Justiça Federal da 4ª Região se dará no horário compreendido entre 13 (treze) e 18 (dezoito) horas, e no Setor de Distribuição ou equivalente até as 19 (dezenove) horas. (BRASIL, 2017).

Nesta realidade, percebe-se a distinção entre o órgão em foco (PJSC) e as demais instituições pesquisadas, quanto à flexibilização do horário de trabalho, no cumprimento da jornada trabalhada, início e término de expediente. Demonstram-se, para tanto, outros institutos diversos, como a redução da jornada de trabalho, limitação de atendimento externo e fixação de horário para descanso – muito importantes também – que podem ser implementados no PJSC para a melhoria da Gestão de Pessoas.

Qualidade de vida e motivação no trabalho como diferença e fundamento para o cumprimento na função de servir ao público em geral e à instituição, bem como, para a satisfação pessoal do servidor, junto ao PJSC, juntamente com as análises do questionário aplicado, merece o tema de pesquisa a seguir.

4.2 QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO COMO MECANISMO DE HUMANIZAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com olhar na qualidade de vida no trabalho de seus serventuários, vem tratando da motivação como uma ferramenta indispensável dentro da organização, trabalhando fortemente seus programas de ações e práticas ao combate e prevenção de doenças ocupacionais e na busca de entendimentos para a diferenciação da qualidade de vida laboral e vida social das pessoas, de forma individualizada.

Percebe-se que o gerenciamento de pessoas, na visão do PJSC, está incumbido de promover um comprometimento entre os envolvidos no processo de trabalho, dispen-

sando sua preocupação no dilema das diferentes necessidades motivacionais de cada servidor (SANTA CATARINA, 2017).

Com alusão a motivação no ambiente laboral, diz Vergara (2007, p. 181) que “motivação é algo intrínseco à pessoa, o que significa dizer que os motivos para a ação de uma pessoa são diferentes dos motivos de outra”, cabendo ao gestor aprender a lidar com as diferenças individuais de cada colaborador, ou seja, “[...] o papel fundamental do líder é provocar a motivação nas pessoas de modo que os resultados desejados pela empresa sejam alcançados”. Vergara (2007) complementa, ao concluir que, no mundo contemporâneo, as organizações necessitam de pessoas comprometidas e, portanto, motivadas para o trabalho.

Portanto, no PJSC, a gestão de processos de trabalho vem inovando em linhas modernas para a integração entre a organização e os ambientes interno e externo em constante transformação. Traz como premissas da metodologia “[...] uma visão horizontal do trabalho, desde a formulação estratégica até a realização da missão e a constatação do seu desempenho [...]”, renovando as estratégias organizacionais, com intuito de possibilitar que todos os envolvidos percebam e sejam percebidos pelo órgão seu valor no traçado (METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO, 2014, p. 04).

Seguindo nesta compreensão, cabe ao gestor a responsabilidade pela condução de tal técnica laboral, o qual deve participar de todas as atividades envolvidas na gestão de sua equipe, seja interagindo, administrando o ambiente de trabalho, o clima organizacional, dentre outras ações pertinentes para uma qualidade de vida do trabalho de seus operadores.

Nota-se, através do programa de Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho, com o objetivo de sustentar um modelo de governança, que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina é consciente da importância da qualidade de vida no trabalho e tal percepção se reporta aos gestores, seja na alta direção ou em qualquer nível de gerenciamento, tanto no 1º grau ou 2º grau de jurisdição (SANTA CATARINA, 2014).

Para o alcance de tais perspectivas, dentre vários projetos e programas para medir a satisfação dos servidores, o PJSC vem desenvolvendo ferramentas, como a Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina - Relatório 2017 (SANTA CATARINA), a qual teve início em 2007 e se mantém até os dias atuais, permitindo traçar metas específicas e monitorar a evolução dos resultados, dando suporte e auxílio à gestão, ao avaliar o clima organizacional da instituição e também para estimar o grau de contentamento do servidor em perceber seu ambiente funcional e sua atual forma de gerenciamento (SANTA CATARINA, 2017).

Os programas que vêm sendo implantados para acompanhamento do quadro de pessoal visam aprimorar a qualidade de vida do servidor, como por exemplo, o Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais, o Grupo Vivencial Florescer, o Programa de Acompanhamento do Desempenho dos servidores e, mais recentemente, o Programa Sensibilização para a importância de cuidar de si, o que confirma o cuidado que o TJ dedica com o bem-estar de seus colaboradores.

Embora o judiciário catarinense trabalhe fortemente nesta seara, a presente pesquisa tem o intuito de demonstrar que outros mecanismos de melhoramento podem ser implementados, como alvo para aproximar os interesses da instituição com as conveniências dos seus colaboradores, exibindo os benefícios a serem alcançados numa jornada de trabalho mais flexível. Por isso, a elaboração de um questionário, feito para gerar dados de uma visão micro, abrangendo alguns colaboradores da Comarca de Joaçaba, com objetivo maior de atingir todos os servidores do quadro funcional do PJSC, traz questões sobre o tema estudado.

A enquete obteve um retorno esperado, revelando que a implantação de um horário flexível, com mais liberdade e autonomia dos colaboradores, gera contentamento tanto no campo profissional como pessoal, aumentando a produtividade e atingindo, desta maneira, principalmente o cidadão, que é a missão institucional, ao realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos.

Ainda assim, na busca de melhor compreensão da atual situação do quadro funcional, seja no âmbito das leis trabalhistas, capacitação profissional, saúde e bem-estar, qualidade de vida e motivação, questionadas nas perguntas de números 2 (dois), 4 (quatro), 5 (cinco) e 6(seis), entende-se que os servidores estão insatisfeitos nestes campos, respingando diretamente na jornada de trabalho.

O PJSC, mediante Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal (SANTA CATARINA, 2018), tem investido no aprimoramento dos servidores e magistrados “por entender que o desenvolvimento pessoal implica em melhor compreensão e execução das atividades funcionais [...]”. A instituição promove cursos de formação, capacitação, treinamento e aperfeiçoamento para seus colaboradores, permitindo, desta forma, que cumpra com suas obrigações de forma mais eficiente e célere junto ao cidadão catarinense.

Ademais, para gerenciamento e supervisão do quadro de pessoal do Poder Judiciário, a Diretoria de Gestão de Pessoas é responsável pelas ações de desenvolvimento de pessoas, por meio das quais elabora diagnóstico e acompanhamento de servidores que passam por baixo desempenho em suas avaliações.

Porém, apesar de todo o investimento na área da gestão de pessoas, a Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do PJSC, traz dados que confirmam que o servidor demonstra descontentamento, ao discorrer que “[...] estão esquecendo que o servidor está adoecendo no seu ambiente de trabalho, pelo excesso de trabalho, muitas atribuições, com falta de servidor [...]” (SANTA CATARINA, 2017).

Já, com relação à sua realização profissional pelo trabalho desempenhado, no ponto de vista da motivação no desempenho das atividades laborais, a referida pesquisa de satisfação apontou como pontos negativos: infelicidade, que não há motivação nem reconhecimento, somente cobranças do TJ, sem possibilidade de progressão na carreira (SANTA CATARINA, 2017).

E, com vistas na saúde dos servidores, encontra-se no Relatório de Gestão - Exercício 2016 do Poder Judiciário (2017, p. 70), que, em 2016, “[...] foram acompanhados 151 servidores de todo o Estado, além de terem sido realizadas 79 intervenções psicológicas decorrentes dos trabalhos realizados pela Seção Psicossocial Organizacional [...]” (SANTA CATARINA, 2017).

Nesta mesma linha, oportuno contribuir que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Resolução n. 207, de 15 de outubro de 2015, instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Esta política, objetiva zelo às condições de saúde, no que diz respeito à preservação da saúde física e mental dos seus colaboradores e mostra uma preocupação com a atual situação de doenças advindas do trabalho (BRASIL, 2015).

No dever constitucional de proteção ao ambiente de trabalho, o CNJ estabeleceu que cada tribunal encaminhe anualmente dados estatísticos contendo as informações definidas no Anexo e artigo 13 da Resolução n. 207/2015 (BRASIL, 2015). Tal técnica, tem condão de indicar o percentual dos motivos de saúde de ausência no trabalho, se estes advêm das condições de trabalho, contexto social, estilo de vida ou de predisposições genéticas.

Contudo, o relatório Saúde de Magistrados e Servidores (BRASIL, 2017, p. 11), em seus dados, aponta que no perfil magistrado ou servidor, no ano de 2016, a avaliação destacou mais afastamentos de servidores do que de juízes, para consultas médicas rotineiras, incluindo emissão de prescrição para aparelho, medicamento e óculos, como principal causa de afastamento. A segunda maior causa de afastamento apontado nesta pesquisa são as doenças relacionadas com **dores na coluna**. Compreende também, que a causa da doença dificilmente poderá ter o indicador decisivo, ou seja, se origina em razão da vida laboral ou se origina da vida social (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Tal sistemática de dados estatísticos veio para mapear, segundo o relatório Saúde de Magistrados e Servidores (2017, p. 23) “dois aspectos relacionados à saúde dos magistrados e servidores do Poder Judiciário: o absenteísmo-doença e a realização do exame periódico de saúde”, visando o auxílio aos tribunais para a atuação de implantações de ações e práticas que previnam o afastamento dos servidores nas suas funções laborais, combatendo os males em decorrência de doenças ocupacionais e preservando a integridade física e psíquica de seus colaboradores (BRASIL, 2017).

Nestes aspectos, o atual cumprimento da jornada de trabalho, com entrada para as atividades junto ao PJSC, ao meio dia (às 12 horas), se estendendo até às 19 (dezenove) horas, vêm comprovando que o servidor está sendo privado da convivência familiar, nos horários mais necessários, como é o caso da principal refeição em família (momento sagrado de reunião familiar, em que todos deveriam estar presentes).

Por isso, o questionário (apêndice 1) conduziu as pesquisadoras, seguindo o conteúdo abordado na seção 2.1.3, referente aos aspectos legais que envolvem o tema jornada de trabalho flexível, bem como as leis trabalhistas que vigoram no PJSC, tratados na questão de número 2 (dois), a respeito das leis trabalhistas, em que 56,25% (cinquenta e seis, vírgula vinte e cinco por cento) manifestaram insatisfação, enquanto que 43,75 (quarenta e três, vírgula setenta e cinco por cento) mostraram indiferença ao quesito, por entenderem que os servidores públicos são regidos por legislação própria.

Em análise a questão de número 4 (quatro), sobre as condições físicas e psicológicas para realizar cursos de capacitação fora do expediente, demonstrou que houve um percentual de insatisfação de 68,75% (sessenta e oito, vírgula setenta e cinco por cento), entendendo que o atual horário de expediente, para realizar cursos, dificulta

seu desempenho, tanto físico como psicológico, principalmente relacionado aos sintomas fadiga e estresse.

E, visualizando o quadro apontado, quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT) e motivação do servidor, percebe-se, relativamente à questão 5 (cinco), que o resultado obtido foi no percentual de 75% (setenta e cinco por cento) de insatisfação.

Por fim, na questão 6 (seis), da enquete, foi abordado para manifestarem com relação a saúde do servidor advindo da jornada de trabalho e se já sofreu algum problema físico ou psicológico. Nas situações afirmativas, foi dada oportunidade para descrever as enfermidades sofridas. O resultado, no percentual de ocorrências, ficou em 56,25% (cinquenta e seis, vírgula vinte e cinco por cento) positivas, mostrando que a maioria dos servidores da Comarca de Joaçaba já tiveram problemas de saúde no decorrer da vida laboral dentro do Órgão. Dentre as principais doenças, verificou-se a incidência de “dor nas costas”, “estresse” e “visão”. Ainda, percebeu-se que as demais ocorrências mostraram uma correlação com as 3 (três) doenças mais citadas, como o caso da tendinite, hérnias, bursite, túnel do carpo, síndrome do desfiladeiro torácico, LER e DORT. Ainda, foram citadas depressão, epicondilite, e dor miofascial.

O próximo tópico aborda o olhar do servidor sobre seu atual dia a dia na instituição e mudanças na liberdade de trabalho.

4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO PJSC SOBRE SUA REALIDADE LABORAL E JORNADA DE TRABALHO FLEXÍVEL

A Jornada de trabalho, monitorada por sistemas de gestão de pessoas para o controle do comportamento dos indivíduos, referente às entradas e saídas no início e término do trabalho e horários de refeições, está sofrendo mudanças com a descentralização de poderes, atribuindo-se aos colaboradores uma maior autonomia de decisão e responsabilidade sobre suas próprias atividades. Neste contexto, Chiavenato (2014, p. 443) nos ensina que geralmente “esses horários devem ser rigidamente seguidos para que o sistema produtivo possa ser coordenado e não perca eficiência pela ausência de pessoas que dele fazem parte” e que em algumas organizações é necessário que os indivíduos se adaptem a inflexibilidade de suas jornadas de trabalho para evitar descontos ou punições pelo não cumprimento por atraso ou faltas no trabalho. Continua contribuindo o mesmo autor que, com o *empowerment* a tendência mais plausível é a flexibilização do horário de trabalho para facilitar a vida das pessoas e permitir que cuidem de suas atribuições pessoais, além de evitar os congestionamentos nos horários de rush (CHIAVENATO, 2014).

Para Martins (2002 *apud* VIGNOLI, 2010), ao definir o tema, o trata como um conjunto de regras para melhorar as condições do trabalho:

[...] a flexibilização engloba um conjunto de regras com objetivo de instituir mecanismos para adaptação às ‘mudanças de ordem econômica, tecnológica, política ou social existente na relação entre o capital e o trabalho’. Consiste no plano sociológico na capacidade de renúncia a costumes e adaptações a novas contingências.

Na aplicação do questionário aos sujeitos da pesquisa, no quesito 1 (um), no que se refere à jornada de trabalho, verificou-se que 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados mostram-se insatisfeitos com a atual jornada de trabalho no Poder Judiciário, pois, como bem coloca Chiavenato (2014), existem programas de trabalho alternativos e flexíveis oferecidos por organizações que podem contribuir com uma melhor qualidade de vida do servidor. O autor citado exemplifica que as principais alternativas são: a semana de trabalho reduzida, horário flexível de trabalho, banco de horas, trabalho compartilhado, trabalho remoto e trabalho parcial (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, seguindo as respostas dispostas no questionado pelos respondentes da Comarca de Joaçaba, em relação ao tempo destinado às atividades sociais (família/lazer), pergunta 3 (três), o total de insatisfação foi de 81,25% (oitenta e um vírgula vinte e cinco por cento), superando todas as demais inquiridas. Verificou-se, como já tratado no capítulo 2, seção 2.2.2, com relação às principais vantagens da jornada flexível de trabalho, item “b”, que tal liberdade de trabalho, sem o rigor do cartão ponto, com entradas e saídas móveis, possibilita que o servidor possa programar melhor sua vida pessoal. Com isso, pode realizar atividades extra laborais, como, por exemplo, praticar esportes em horário em que esteja mais disposto, de acordo com o seu biótipo. Também, ao realizar cursos de capacitação, pode optar pelo turno mais favorável à sua proatividade. E, principalmente, com tal alternativa, ter uma participação mais ativa na vida estudantil de seus filhos, levando e buscando na escola.

Prosseguindo na análise, a pergunta n. 7 (sete), que trata do item sobre a produtividade, com a flexibilização de horário, chegou-se ao resultado de que 81,25% (oitenta e um vírgula vinte e cinco por cento) dos entrevistados acreditam que a produtividade aumentaria. Campos e Pires (2014), no capítulo 2, seção 2.2.2, relatam que a flexibilização do horário de trabalho elevaria a produtividade dos colaboradores, refletindo diretamente no desempenho de suas tarefas, podendo, desta forma, concluir que tal procedimento beneficiaria principalmente a instituição do PJSC.

No item 8 (oito), questionados sobre as possíveis vantagens de implementar a jornada de trabalho flexível no PJSC, a resposta assinalada com 56,25% (cinquenta e seis, vírgula vinte e cinco por cento) como a principal vantagem foi o quesito “b”. Este quesito contempla a possibilidade de o servidor programar sua vida pessoal com sua vida laboral, procurando, desta forma, outras alternativas de cumprir seu expediente.

No item 9 (nove), com relação às desvantagens, o percentual de 62,50% (sessenta e dois, vírgula cinquenta por cento) ficou no quesito “e”, referente à incompatibilidade com o atual horário de atendimento ao público externo.

Portanto, na perspectiva do servidor e da Instituição do PJSC, apontar limites e possibilidades para implantação da flexibilização do horário de trabalho, com referência à viabilidade, demonstra que esta prática já vem sendo adotada amplamente em outras instituições, elevando os benefícios na motivação dos seus servidores. Tal procedimento de implantação da flexibilização do horário no PJSC se mostra viável, para a obtenção de um retorno positivo, uma vez que o foco principal é a produtividade nas tarefas realizadas.

Contribuindo, no que diz respeito às vantagens para a instituição, como recompen-

sa a longo prazo, principalmente nas questões da saúde física e mental, com tendência a reduzir possíveis afastamentos de servidores para tratamento de saúde, gera um comprometimento entre toda a equipe de trabalho, que resultará no aumento da produção laboral.

Para melhor entendimento da modalidade de jornada de trabalho flexível, no tópico seguinte, objetiva-se mostrar alternativas para a sua operacionalização no judiciário.

4.4 ALTERNATIVAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NO JUDICIÁRIO ESTADUAL EQUIPARADO AO TELETRABALHO

O Estatuto dos Servidores Civis do Estado de Santa Catarina, art. 24, prevê a possibilidade de redução de trabalho até a metade, com a remuneração proporcional às horas trabalhadas (SANTA CATARINA, 1985). Com a Lei Complementar n. 493, de 21 de janeiro de 2010, a qual veio para se adequar às normativas do CNJ, em seu art. 10, fixa a jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário em 7 (sete) horas diárias ininterruptas e de 35 (trinta e cinco) horas semanais (SANTA CATARINA, 2010). Contudo, o servidor poderá requerer alteração do seu horário de trabalho, sem redução da jornada (SANTA CATARINA, 2018).

Com as novas tecnologias, o teletrabalho definitivamente se viabiliza pela utilização de equipamentos mais sofisticados e meios telemáticos de comunicação, como bem recorda Vergara (2007), sendo, nos órgãos públicos, uma ferramenta regulada por normas e resoluções.

Com a alteração do art. 6º, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), foi aprovada a lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011, a qual dispõe sobre os efeitos do trabalhador em local diverso do estabelecimento de trabalho (BRASIL, 2011).

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação do emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas (Sobratt, 2017), o teletrabalho ganha confiança e cresce na Justiça estadual, a qual foi recentemente regulamentada pelo CNJ.

De acordo com a Resolução CNJ n. 227/2016, de 15 de junho de 2016, a implantação do teletrabalho é de caráter facultativo e cabe aos gestores decidir se a modalidade será adotada. Em cada unidade judiciária, no máximo 30% dos servidores podem trabalhar de forma remota. A indicação

dos servidores beneficiados com a medida é feita pelos gestores e deve ser aprovada pelo presidente de cada tribunal. (SOBRATT, 2017).

De Masi (2003, p. 263) coloca que é preciso uma nova reestruturação organizacional (do trabalho e da vida) para alcançar os benefícios capazes de oferecer satisfação para a instituição, seus servidores e a coletividade como um todo.

No PJSC, o teletrabalho foi instituído em 2014, visando ao incremento da produtividade, aumento da eficiência do trabalho e melhoria da qualidade de vida do servidor. Regulamentada pela Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015, objetiva a motivação e comprometimento dos servidores, além de cuidado com a saúde e o clima organizacional.

Nesta ótica, o teletrabalho é uma forma máxima de flexibilidade de horário. Portanto, alternativas diversas devem ser estudadas pelo PJSC, para abarcar todos os servidores, assemelhando aos benefícios já alcançados por tal variante laboral, na prestação de serviços.

Para tanto, sugerir propostas se faz necessário. É possível obter benefícios na implantação da flexibilização do horário de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, como exposto nas 3 (três) modalidades elencadas:

- . Horário fixo variável: um horário fixo enxuto, estipulado pelo Órgão, onde todos os servidores estão presentes, com atendimento ao público externo, sendo que deixa livre o restante das horas em que o servidor escolhe sua forma de cumprir o horário, sem atendimento ao público, até atingir a jornada de 7 (sete) horas diárias.

- . Horário variável: o tribunal determina 2 (dois) turnos de expediente, compreendido das 7 (sete) horas às 19 (dezenove) horas, onde o servidor tem a liberdade de escolha de qual escala realiza seu período laboral, atingindo sua carga horária.

- . Horário livre: o servidor fará sua jornada com total liberdade de trabalho, igualando ao teletrabalho, dentro da própria instituição, cumprindo as 35 (trinta e cinco) horas semanais.

Ainda, para a implantação de tal benefício, as pesquisadoras entendem que o Tribunal de Justiça poderia criar um grupo de trabalho para estudo sobre as propostas de flexibilização da jornada de trabalho.

Finalmente, a implantação de um horário flexível gera benefícios para ambos os envolvidos, seja na diminuição do estresse causado no trânsito, no desempenho pessoal para realizar as atividades, no aumento da produtividade, e, principalmente, reter junto ao quadro pessoal os talentos conquistados com a capacitação oferecida pela Academia Judicial.

Passamos, neste momento, a conclusão do artigo.

5 CONCLUSÃO

Humanizar as relações indivíduo-organização tornou-se indispensável para uma boa qualidade de vida no trabalho e manutenção de um ambiente saudável, com vistas na saúde e no bem-estar do servidor. Para uma gestão mais flexível, é preciso estar em constante discussão sobre o tema em busca de referências modernas, através das chamadas tecnologias móveis, como o uso da internet, celulares, notebooks, dentre outros métodos capazes de inovar a rotina laboral.

Para obter uma melhor qualidade de vida no trabalho é necessário ter hábitos e comportamentos saudáveis, desenvolver potencial, através de oportunidades de aprendizagem, ter um ambiente de trabalho agradável nas relações interpessoais, cuidar do aspecto emocional e espiritual e não descuidar da qualidade de vida fora do ambiente produtivo. Essas dimensões somente são alcançadas com a participação de todos os envolvidos no clima organizacional.

Nesse sentido, percebe-se que os objetivos específicos e o objetivo geral deste trabalho acadêmico foram atingidos, embasados em pesquisas teórica e documental, bem como a apresentação e análise dos dados coletados durante a realização do presente artigo, para, num primeiro momento, demonstrar como se caracteriza a jornada de trabalho atualmente praticada no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Portanto, como visto, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (PJSC) segue as normativas do CNJ, que determinam como deve ser fixada a jornada dos servidores do Poder Judiciário catarinense.

Percebe-se que dentre os diversos órgãos judiciais de Santa Catarina, foram adotados procedimentos diversos quanto à realização da jornada de trabalho, em que alguns optaram por um horário de 7 (sete) horas ininterruptas, sem a possibilidade de um intervalo para descanso ou lanche durante o expediente (como o caso do nosso tribunal - PJSC), e outros órgãos adotaram outras alternativas, como, a exemplo da Justiça Federal e Justiça do Trabalho de Santa Catarina, em que há um horário interno sem o atendimento ao público.

Visualiza-se que tal aplicação, de flexibilidade, é de grande valia, principalmente nos dias atuais, em que a informação e automação dos processos se dão de forma virtual, ou seja, o processo digital diminuiu consideravelmente o atendimento nos balcões forenses, no que se refere principalmente aos serviços prestados aos advogados e à comunidade em geral, os quais têm a possibilidade de acompanhar o andamento processual e realizar autoatendimento no sítio do TJSC, em locais diversos do foro, ou seja, nos seus escritórios ou residências.

Seguindo nos objetivos estipulados, apontar os benefícios a serem alcançados para a implantação da flexibilização do horário de trabalho, na perspectiva do servidor e da Instituição, no que concerne a qualidade de vida e motivação como forma de humanizar o Judiciário catarinense, possibilita uma melhora no desempenho e aumento na produtividade do servidor. Assim, o servidor se sentirá mais motivado e menos cansado, inclusive para realizar curso de capacitação fora do horário de expediente, refletindo, deste modo, na qualidade dos serviços prestados ao público em geral. Ain-

da, evita o estresse do trânsito no horário de pico. E, para a organização, serve de estímulo para conservar servidores qualificados e comprometidos no quadro de pessoas.

Tal possibilidade de cumprir sua jornada de forma mais flexível, proporciona um ganho a longo prazo, na vida física e mental dos colaboradores. Evitam-se, com isto, afastamentos por motivo de saúde, diminuindo as dores na coluna, problemas de visão e estresse que podem levar ao estado depressivo. Tais ocorrências podem gerar atrasos ou saídas durante o expediente para consultas médicas, ausências físicas por tempo indeterminado, fazendo com que a própria Instituição, com servidores adoecidos por prevalecerem condições ambientais ou psicossociais adversas, tenha uma queda na demanda operacional. Tal situação influencia na missão do Poder Judiciário, de servir o cidadão com eficiência e efetividade na prestação jurisdicional.

Por fim, ainda com referência aos objetivos específicos, apresentar alternativas para viabilizar a implantação da jornada de trabalho flexível mostra-se oportuna, principalmente porque atualmente no PJSC somente alguns servidores estão se utilizando de um horário sem rigidez. É o caso do teletrabalho, regulamentado pela Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018, que vem atuando como uma modalidade de trabalho realizado de forma remota, em condições de privacidade e segurança, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação.

Com tal possibilidade de cumprir a jornada de trabalho de forma flexível, o servidor, que hoje tem uma grande preferência em participar do teletrabalho, mas se vê limitado pelo percentual de 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal de sua lotação, ou pela lista de prioridades constante nos critérios de seleção, ou ainda, aquele servidor vedado pelo cargo que ocupa ou função desempenhada, pode optar em trabalhar em horário diverso nas dependências do próprio PJSC. Portanto, tal modalidade, atingiria a todos os serventuários.

Outros importantes institutos para melhoria da Gestão de Pessoas, como, a redução do horário de expediente ou a possibilidade de um horário de expediente externo mais enxuto, apresenta-se como exemplo de alternativas plausíveis que poderiam, em outro momento, servir de estudo para a instituição. Estas alternativas também trazem maior produtividade, pois o servidor rende mais, além de que, sem as interferências externas, advindas do atendimento ao público, seja em balcão ou telefone, fica mais atento e focado na tarefa desempenhada.

Para definir o objetivo geral do presente trabalho, os benefícios a serem alcançados na implantação da flexibilização do horário de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina concentra-se na percepção de que o processo digital diminuiu consideravelmente o fluxo de pessoas nos fóruns judiciais. Portanto, a pesquisa demonstra que a manutenção do atual horário de expediente externo, ou seja, das 12 horas às 19 horas ininterruptas, dificulta ao servidor poder realizar suas tarefas em um período diferente ao atual. Mas, cumprindo sua carga horária de forma móvel, permite a realização de outras atividades fora do labor, como cursos de especialização profissional e os cuidados com seus familiares e lazer. Entende-se que a instituição (PJSC) ganha na qualidade da produção, com colaboradores mais felizes e menos adoecidos pela fadiga das 7 (sete) horas diárias sem interrupção.

Conclui-se que favorece não só ao servidor, que pode dispor de seu tempo para realização de atividades complementares de seu próprio interesse, como para a Ins-

tituição, que ganha maior produtividade com colaboradores mais saudáveis e felizes, no período em que estão a sua disposição e, portanto, obtendo total aproveitamento do potencial de cada um.

O foco do trabalho apresentado está no que o servidor produz e não onde ou quando ele produz, evitando o rigor de sua permanência nos horários prefixados pelo Órgão institucional.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Dr. Alexandre Dittrich Buhr e aos professores, em especial à Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, pelas orientações prestadas no decorrer desta etapa. Aos colegas da pós-graduação, hoje considerados nossos amigos, pelas valiosas contribuições compartilhadas deste o primeiro encontro desta tão significativa caminhada em busca de novos conhecimentos. A coordenação da Academia Judicial, por ter proporcionado excelente qualificação profissional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça - CNJ. **Estratégia Judiciário 2020**. Conselho Nacional de Justiça, Poder Judiciário, Brasília, DF, 01 jul. 2014a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 15 maio 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 88, de 08 de setembro de 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_88.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Saúde de magistrados e servidores: **Resolução CNJ n. 207/2015**. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/b69b2e5851acc6bf76b025d36ee79236.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.

_____. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 15 maio 2018.

_____. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Brasília/DF. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-norma-pe.html>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

_____. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Poder Executivo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

_____. Lei Complementar n. 131, de 21 de maio de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Poder Executivo, Brasília, DF, 21 maio. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

_____. Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4. **Provimento n. 62, de 13 de junho de 2017.** Disponível em: <<https://www.trf4.jus.br>>. Acesso em 21 ago. 2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescarro. **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

CAMPOS, Suzana Magalhães; PIRES, Felipe de Carvalho. **Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento da gestão para resultados.** Brasília: VII Congresso Consad de Gestão Pública, 2014. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1097/1/C7_PP_FLEXIBILIZA%C3%87%C3%83O%20DA%20JORNADA%20DE%20TRABALHO%20COMO.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

CASSAR, Vólia Bomfim. **CLT organizada:** consolidação das leis do trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, Camous, 2004.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho:** fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Andrea Ramal (Org.). Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIA TRABALHISTA. **Vantagens e desvantagens da jornada de trabalho flexível**. 2015. Disponível em <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/jornadaflexivel.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

IOSHII, Suely Harumi; BELOTTI, Mirella de Loreto Palmeira; SZTAJN, Mônica. **O agir e o pensar em qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: Edição do Autor, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, Antônio Cláudio da Costa; FERRAZ, Anna Cândida da Cunha. **Constituição Federal interpretada: artigo por artigo, parágrafo por parágrafo**. 7. ed. Barueri/SP, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração e monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTA CATARINA. **Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. SC, 1985. Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=72&Itemid=177&lang=brazilian_portuguese>. Acesso em: 23 maio 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Lei Complementar n. 493, de 21 de janeiro de 2010**. PJSC, 2010. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/jornada-de-trabalho>>. Acesso em: 23 maio 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Circunscrições**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Comarca de Joaçaba**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/comarcas/joacaba>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho**. 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: 10 jun. 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Pesquisa de satisfação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina**. Relatório PJSC, 2017. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/137341/Relat%C3%B3rio+PSC+2017/e22198cd-0b5a-4251-8f32-dd93a7e2d8a3>>. Acesso em 12 jul. 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. Planejamento estratégico institucional. **Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014**. PJSC, 2014. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional>>. Acesso em: 10 maio 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Resolução n. 07/2006-TJ**. PJSC, 2006. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/alteracao-do-horario-de-trabalho-sem-reducao-de-carga-horaria>>. Acesso em: 23 maio 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Resolução n. 11/2010-TJ**. PJSC, 2010. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/alteracao-do-horario-de-trabalho-sem-reducao-de-carga-horaria>>. Acesso em: 23 maio 2018.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018**. PJSC, 2018. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=2894&cdCaderno=4>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. **Regimento Interno**. Texto atualizado até a Resolução Regimental n. 002/2018. Disponível em: <<http://www.trt12.jus.br/portal/areas/setri/extranet/documentos/versaoateaRR002-2018.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2018.

SILVA, Franciely Suênil da *et al.* Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5. n. 7. p. 80-100, 2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/download/55568/33945>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

SOBRATT. **Teletrabalho ganha confiança e cresce na justiça estadual**. Conselho Nacional de Justiça. Tatiane Freire. 2017. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/07062017-teletrabalho-ganha-confianca-e-cresce-na-justica-estadual/>>. Acesso em 19 jul. 2018.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Tipos de pesquisa em administração.** Cadernos da EBAP. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. **Flexibilização da jornada de trabalho:** importância e imitações. 2010. 100 fs. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) - Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde.../Dissertacao_Vanessa_Vignoli.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina e objetiva analisar fatores que determinam a implantação da flexibilização do horário de trabalho no órgão.

Assinale com “X” a alternativa mais viável de acordo com sua opinião.

Perguntas	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito
1) Em relação à jornada de trabalho, você está (...)					
2) A respeito das leis trabalhistas, você está (...)					
3) Em relação ao tempo destinado às atividades sociais (família/lazer), você está (...)					
4) Quanto às condições físicas e psicológicas para realizar cursos de capacitação fora do expediente, você está (...)					
5) Quanto à qualidade de vida no trabalho e motivação, você está (...)					

6) Com relação à saúde do servidor advindo da jornada de trabalho, você já sofreu algum problema físico ou psicológico?

Sim () Quais: _____

Não ()

Não recorde ()



7) Com a flexibilização de horário, você acredita que sua produtividade (...)

Aumentaria () Diminuiria () Ficaria na mesma ()

8) Entre as possíveis vantagens de implementar a jornada de trabalho flexível no PJSC, assinale aquela que você entende como principal

- a) () Cumprimento da jornada dentro do horário escolhido pelo empregado, sem prejuízo do trabalho, sem necessidade de horas excedentes
- b) () Possibilitar que o empregado possa programar sua vida pessoal (levar e buscar filhos na escola, praticar atividade física ou realizar curso)
- c) () Estabelecer uma parceria entre empregador e empregado
- d) () Redução do número de faltas e atrasos
- e) () Fortalecer o ambiente de responsabilidade e comprometimento
- f) Outros. Especifique:

9) Entre as possíveis desvantagens de se aplicar a jornada de trabalho flexível no PJSC, assinale aquela que você atribui como sendo a principal:

- a) () Dificuldade na gestão de pessoas
- b) () Reorganização cultural da instituição
- c) () Perda da qualidade de comunicação entre os servidores
- d) () Baixo rendimento das pessoas que requerem uma supervisão mínima
- e) () Incompatibilidade com o atual horário de atendimento ao público externo
- f) Outros. Especifique:

MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF MANAGEMENT AND SUPERVISION OF CONTRACTS FOR THE PROVISION OF SOFTWARE DEVELOPMENT SERVICES OF THE JUDICIARY POWER OF THE STATE OF SANTA CATARINA

Fernanda Oviedo Bizarro

Graduada em Ciências da Computação. Analista de Sistemas do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

E-mail: fernanda.oviedo@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo foi analisar o processo de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software* e propor melhorias no que tange aos procedimentos para emissão do atesto para pagamento do serviço prestado. A metodologia usada em sua realização constitui-se de pesquisa aplicada a um estudo de caso, com abordagem qualitativa, descritiva, que utilizou como meios a pesquisa bibliográfica, documental e a observação direta. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, o processo de pagamento, alvo do estudo de caso, foi mapeado, e a partir de sua análise foram identificados os papéis e oportunidades necessárias a sua melhoria. Por fim, concluiu-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que alguns resultados obtidos foram adotados, melhorando o processo, e serão utilizados como fonte de informações pela Administração para a melhoria da gestão e fiscalização de contratos institucionais.

Palavras-chave: Contratos administrativos. Gestão e fiscalização de contratos administrativos. Melhoria de processos de trabalho.

Abstract: The objective of the present study was to analyze the process of management and supervision of *software* development services contracts and to propose improvements regarding the procedures for issuing the report to pay for the service rendered. The methodology used in its accomplishment constitutes of applied research to a case study,

with qualitative, descriptive approach, that used like means the bibliographical research, documentary and the direct observation. Considering the specific objectives formulated for this study, the payment process, the target of the case study, was mapped, and from its analysis, the roles and opportunities necessary for its improvement were identified. Finally, it is concluded that the objectives of this work were achieved, since some results were adopted, improving the process, and will be used as a source of information by the Administration to improve the management and supervision of institutional contracts.

Keywords: Administrative contracts. Management and supervision of administrative contracts. Improvement of work processes.

1 INTRODUÇÃO

Na busca pela satisfação de seu cliente, o cidadão, a Administração Pública vem se desdobrando para superar problemas decorrentes de sua natureza burocrática, fruto de anos de história. Sua estrutura, apropriada ao princípio da legalidade, muitas vezes não se mostra preparada para o atingimento dos princípios da eficiência e economicidade, introduzidos pelo Emenda Constitucional n. 19 de 1998. Segundo Scherch (2016):

Com o tempo, o Estado, visando manter a regular prestação de serviços, se viu obrigado a utilizar-se da terceirização como uma ferramenta de gestão capaz de reduzir custos e proporcionar a prestação de serviços especializados através das delegações, concessões, criação de empresas públicas, autarquias, sociedades de economia mista e fundações, e realização de processos licitatórios destinados à celebração de contratos com empresas que fornecem a mão de obra solicitada.

Ainda, de acordo com Rebicki (2011):

Quando o Estado se socorre com a terceirização busca desempenhar bem as suas funções, na busca da efetividade dos princípios da administração, como os elencados no artigo 37 da CRFB/88, como o da eficiência e ainda, a título exemplificativo ao princípio da economicidade.

Neste contexto, uma alternativa cada vez mais comum é a contratação de empresas para a prestação de serviços, através de processos licitatórios. Este é o caso do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).

Segundo Mello (2017, p. 4), “[...] o estado com a intenção de reduzir o inchaço da máquina estatal, com base nos princípios da eficiência e economicidade, tornou-se um grande cliente dos serviços de empresas terceirizadas, contratando milhares de trabalhadores”.

Sendo assim, a Diretoria de Tecnologia de Informação (DTI) do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), para aumentar sua produtividade no atendimento das demandas de automação, vem terceirizando serviços em sua área de atuação. O desenvolvimento de *software* é um desses serviços, tendo características próprias e específicas.

A Divisão de Sistemas Administrativos (DSA), que é o setor da DTI (dentre os 6 existentes) responsável pelo desenvolvimento, sustentação e contratações vinculados à *software* para atendimento à área administrativa, possui dois contratos de prestação de serviços, em vigência desde 2016: os contratos 253 e 254 de 2015, ambos em regime de fábrica de *software*. Durante os dois anos de execução destes contratos, a DSA encontrou dificuldades que podem ser associadas ao pouco preparo dos profissionais envolvidos, ao volume de serviço demandado à empresa e a ser fiscalizado, à forma de contratação de serviços por resultado, além do aspecto altamente especializado do serviço objeto destes contratos.

As dificuldades elencadas refletiram no tempo despendido pelo TJSC no pagamento do serviço realizado. Além disso, em virtude da alta demanda por desenvolvimento de sistemas, em 2018 foi contratada uma fábrica de métricas, para apoio na contagem de pontos de função dos contratos de fábrica de *software*, e será contratada, até o final deste ano, mais uma fábrica de *software*, que pode enfrentar dificuldades semelhantes, tendo em vista serem contratos com as mesmas características para fiscalização.

Considerando a problemática apresentada, este trabalho se propôs a responder ao seguinte questionamento: como melhorar o desempenho do processo de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software*, no que se refere ao pagamento dos serviços realizados, dentro do âmbito da Divisão de Sistemas Administrativos, da Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina?

A fim de responder a esse questionamento, este estudo teve como objetivo geral analisar o processo de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software*.

Para atingimento do objetivo geral deste trabalho, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear o processo de fiscalização dos contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software*, no que se refere ao pagamento dos serviços realizados, empregado nos contratos 253 e 254/2015, da Divisão de Sistemas Administrativos, da Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.
- b) Descrever os papéis necessários a este processo, estabelecendo suas responsabilidades e as competências esperadas.
- c) Identificar oportunidades de melhoria do processo encontrado, que possam também ser aplicados a outras contratações do mesmo tipo de serviço.

O presente estudo é relevante pois pretende atuar na melhoria de processos necessários aos contratos existentes e futuras contratações. É importante identificar os problemas nos processos de gestão e fiscalização atualmente adotados para contratos de desenvolvimento de sistema, a fim de saná-los ou pelo menos minimizá-los.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são apresentados os conceitos que norteiam a utilização dos contratos administrativos e a gestão por processos de trabalho. São abordados conceitos fundamentais e as características distintivas desse tipo de instrumento, as atividades de gestão e fiscalização de contratos administrativos, as atribuições dos gestores e fiscais de contratos administrativos de acordo com a literatura, com uma rápida incursão sobre contratos de prestação de serviços. Em complemento é apresentado tópico referente a gestão por processos de trabalho e sua melhoria.

2.1 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Contratos administrativos são acordos firmados entre a Administração Pública e terceiros, de natureza pública ou privada, orientado pelo regime jurídico de direito público, cujo objetivo fundamental é a manutenção do interesse público (FARIA, 2014).

Segundo Di Pietro (2007, p. 235):

A expressão contratos da Administração é utilizada, em sentido amplo, para abranger todos os contratos celebrados pela Administração Pública, seja sob regime de direito público, seja sob regime de direito privado. E a expressão contrato administrativo é reservada para designar tão somente os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público.

Os contratos administrativos têm características específicas que os distinguem dos contratos privados. Em termos gerais, são elas: cláusulas exorbitantes, alteração unilateral do contrato, acompanhamento, fiscalização, imposição de penalidades por parte da Administração Pública e a vinculação a um termo de edital (FARIA, 2014; MUKAI, 2008). A seguir, cada característica será abordada de forma sucinta.

As cláusulas exorbitantes são a forma pela qual a Administração Pública sustenta a garantia do interesse público sobre o interesse particular. De acordo com o Manual de Gestão de Contratos, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ):

As prerrogativas da Administração nos contratos administrativos manifestam-se nas chamadas cláusulas exorbitantes. Decorrem do Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Interesse Particular. Tais prerrogativas colocam o Poder Público em um nível de superioridade em relação ao particular contratado, o que lhe oferece a possibilidade de alterar e rescindir os contratos unilateralmente, fiscalizar-lhes a execução, impor sanções ao contratado, entre outras medidas que seriam inadmissíveis nos contratos celebrados sob a égide do Direito Privado (BRASIL, 2013a, p. 31).

O artigo 65, inciso I, da Lei n. 8.666/1993, prevê duas hipóteses de alteração unilateral dos contratos pela Administração: modificação do projeto ou de suas especificações, sem que o objeto da contratação seja alterado, e necessidade de acréscimo ou diminuição quantitativa do objeto (dentro dos limites permitidos nesta Lei).

Segundo Di Pietro (2006, p. 274):

A redação do dispositivo permite falar em duas modalidades de alteração unilateral: a primeira é qualitativa, porque ocorre quando há necessidade de alterar o próprio projeto ou as suas especificações; a segunda é quantitativa, porque envolve acréscimo ou diminuição quantitativa do objeto.

A possibilidade rescisão unilateral dos contratos administrativos, por parte da Administração pública, é tratada no inciso I do artigo 79 e enumerada nos incisos de I a XII e XVII do artigo 78 da Lei n. 8.666/1993, sendo nele previstos basicamente os seguintes eventos motivadores: descumprimento contratual, ocorrência de caso fortuito e a bem do interesse público (BRASIL, 2013a).

Todas as prerrogativas da Administração Pública, que lhe confere aspectos de supremacia em contratos administrativos, são conhecidas e declaradas em ato prévio, de conhecimento público. Via de regra, um contrato administrativo está vinculado a um edital de licitação, onde todas as cláusulas que irão reger tal contratação são declaradas:

No contrato administrativo, existe uma oferta feita, em geral, por meio do edital de licitação, a toda coletividade; dentre os interessados que a aceitam e fazem sua proposta (referente ao equilíbrio econômico do contrato); a Administração seleciona a que apresenta as condições mais convenientes para a celebração do ajuste. Forma-se, assim, a vontade contratual unitária (primeiro elemento) (DI PIETRO, 2007, p. 241).

As características de fiscalização da execução dos contratos, em virtude de sua relação direta com os objetivos deste trabalho, são abordadas de forma mais detalhada nos tópicos 2.11 e 2.12 desta fundamentação.

Considerando o aqui exposto e de acordo com Sundfeld (1995, p. 204), pode-se afirmar o seguinte acerca de contratos administrativos:

Os contratos administrativos no sentido estrito estão marcados, portanto, pela autoridade de que desfruta a Administração nas suas relações com os particulares, como instrumento para a persecução do interesse público (...) são aqueles contendo, implícita ou explicitamente, cláusulas que, num contrato de direito privado, seriam impossíveis, inválidas ou impróprias, porque informadas pelo princípio da autoridade.

Portanto, contratos administrativos são uma forma peculiar de contratação, criada para garantir que o interesse público prevaleça sobre o particular, fundamentando-se

em regras que diferem do estabelecido no direito privado. Por isso, merecem estudo e preparação tanto por parte de quem planeja uma contratação, quanto por quem participa de sua execução.

2.1.1 Gestão e Fiscalização da Execução de Contratos Administrativos

O sucesso em uma contratação na Administração Pública está diretamente associado às atividades de gestão contratual e de fiscalização da execução dos contratos administrativos. Muitas vezes, a força realizada no processo de contratação não é a mesma dedicada ao acompanhamento das atividades do contrato, em virtude do acúmulo de atividades e o número reduzido do quadro de servidores. De acordo com Marques (2013, p. 85):

Para que as condições se mantenham ao longo da vigência do contrato, por imperativo de lei, cumpre à Administração fiscalizar a execução dele, obrigação muitas vezes relegada a uma segunda ordem de prioridades, seja por falta de orientação legal, por ausência de servidor com qualificação técnica específica para o desempenho dessa atividade ou pelo reduzido quadro de servidores.

É importante, portanto, o entendimento das atividades que compreendem a gestão contratual e a fiscalização da execução de contratos.

A gestão contratual é uma atividade de caráter gerencial, voltada a decisões relacionadas aos contratos de forma geral. Pertencem a ela basicamente a supervisão do contrato e as decisões acerca de alterações contratuais, prorrogações, sanções e penalizações. Trata do contrato como um todo, exigindo conhecimento profundo de seu conteúdo, e, por isso, é fortemente aconselhado que a gestão seja iniciada no processo de planejamento da contratação. Segundo (PERNAMBUCO, 2009, p. 5):

A Gestão de Contratos é um conjunto de procedimentos administrativos que envolvem a supervisão, o acompanhamento, a fiscalização e a intervenção na execução contratual, de tal forma que garanta a fiel observância das cláusulas contratuais e a perfeita realização do objeto, que tem como fundamento o atendimento de uma necessidade pública, considerando os aspectos técnicos da contratação, o cronograma de trabalho e a qualidade do material e serviços contratados.

A fiscalização da execução de contratos é uma atividade mais pontual. Nela é verificada se a execução do objeto está sendo realizada dentro do que foi estabelecido no contrato, se o resultado apresenta a quantidade e qualidade esperada, entregue no prazo esperado, dentro dos princípios da eficácia e eficiência. É uma atividade com viés técnico, que exige maior conhecimento sobre o objeto ofertado (MARQUES, 2013; VIEIRA, 2014).

Ainda, segundo Marques (2013, p. 101):

A fiscalização deve se pautar pelos princípios da eficiência e eficácia, assegurando assim a correta aplicação dos recursos públicos, garantindo o pagamento do que realmente foi contratado e recebido em serviços, obras ou equipamentos pela Administração.

Sendo assim, nota-se que a gestão e a fiscalização de contratos administrativos são atividades distintas, porém profundamente ligadas. Pode-se dizer que, durante a execução do contrato, os atos de gestão dependem do resultado da verificação realizada pela fiscalização sobre a aderência do produto entregue pela contratada ao especificado no referido instrumento. Se considerarmos que o planejamento do contrato faz parte das atividades de gestão, os atos da fiscalização dependerão de como o processo de execução foi desenhado durante a elaboração do projeto básico ou termo de referência. Em complemento, de acordo com Vieira (2014, p. 27): “[...] não se constitui exagero afirmar que, além de exigência legal, a designação dos fiscais de contratos classifica-se como excelente ferramenta de gestão. “

Para o exercício dessas atividades são designados dois atores neste processo de trabalho: o gestor do contrato e o fiscal do contrato. Cada um deles tem atribuições e funções específicas que são abordadas nos próximos tópicos desta fundamentação.

2.1.2 O Gestor e o Fiscal de Contratos

Neste tópico procurou-se definir as funções e atribuições, bem como o perfil esperado, definidos na literatura, para o gestor de contratos e para o fiscal de contratos. Logo a seguir, será apresentada uma comparação entre as funções, com a finalidade de distinguir os referidos papéis, procurando estabelecer o limite de atuação de cada um.

O gestor de contratos é o servidor, designado para fazer a gerência dos atos relacionados aos grandes marcos da contratação, desde o seu planejamento, passando pelos trâmites de início do contrato, acompanhamento da execução, procedimentos de alteração contratual, negociações para equilíbrio econômico-financeiro, prorrogações, aplicação de penalidades e sanções, até as tratativas do término do contrato. (BRASIL, 2011, p. 3)

O fiscal de contratos tem sua atuação focada na execução do objeto do contrato, de acordo com os padrões de qualidade e prazos estabelecidos no instrumento. Ferreira (2017, p. 7) define que:

Ao Fiscal de Contratos compete zelar pelo efetivo cumprimento das obrigações contratuais assumidas dos serviços prestados a Administração, bem como a qualidade dos produtos fornecidos. Dentre suas atribuições está a de acompanhar, fiscalizar e atestar a execução dos serviços e obras contratadas; indicar as eventuais glosas das faturas; além das conferências do adequado cumprimento das exigências das garantias contratuais, compete ao fiscal informar a área responsável pelo controle de contratos o eventual descumprimento dos compromissos pactuados, que poderá ensejar a aplicação de penalidades.

As atribuições do fiscal não compreendem apenas os aspectos legais do contrato. A ele cabe também verificar se as metas e objetivos do contrato estão sendo alcançados a um custo razoável, com satisfação com os serviços prestados/ produtos entregues, assumindo assim as dimensões da eficácia, efetividade e eficiência (FERREIRA, 2017, p. 8).

Apesar de serem funções distintas, é comum que não haja uma clara distinção entre as atribuições esperadas do gestor e do fiscal, tendo em vista o disposto no art. 67 da Lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 2005, p. 15; MARQUES, 2013, p. 101): “A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado[...].”

Ao gestor cabe a supervisão das atividades desempenhadas pelo fiscal do contrato. Este deverá ser por ele designado. As atividades do fiscal serão então, subordinadas à figura do gestor. Neste sentido, Pereira Junior (2011) afirma que:

A fiscalização é a atividade de controle e inspeção sistemática do objeto contratado pela Administração, com a finalidade de examinar ou verificar se sua execução obedece às especificações, ao projeto, aos prazos estabelecidos e demais obrigações previstas no contrato. Em resumo, é o acompanhamento cotidiano do contrato em seu local de execução, com o fim de certificar-se a Administração de que se executa o que se contratou, nem mais, nem menos. Tal é o papel que se espera do fiscal. O gestor do contrato é a autoridade superior à que o fiscal remeterá as decisões e providências que ultrapassam a sua competência. Cabe-lhe gerenciar o contrato e decidir sobre eventuais e possíveis alterações das condições avençadas. Ao gestor, e apenas a ele, caberá a responsabilidade pela tomada de decisões gerenciais relativas à execução do contrato e à celebração de seus aditamentos. A designação do fiscal, inclusive, poder ficar a cargo do gestor do contrato.

De forma geral, o gestor do contrato é o agente público responsável por todo o processo de contratação desde seu planejamento até seu término. Já o fiscal tem como prerrogativa a mensuração qualitativa e quantitativa do grau de atendimento ao objeto pactuado (VIEIRA, 2014).

2.1.3 Tipos de Contratos Administrativos

Existem três tipos de contratos administrativos: contratos de serviços, contratos de fornecimento e contratos de obras. Contratos de serviços são aqueles cujo objeto é um serviço executado por terceiros. Contratos de fornecimento são aqueles por meio dos quais a Administração adquire coisas móveis. Contratos de obras são aqueles cujo objeto é a construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação de bem imóvel, por execução direta ou indireta (BRASIL, 2013a).

Considerando o escopo deste trabalho, optou-se pelo aprofundamento apenas no tipo de contrato de prestação de serviços.

A terceirização é uma forma de gestão administrativa, em que as atividades acessórias de uma organização são transferidas para uma empresa especializada na prestação do serviço (MELO, 2017).

Segundo Ramos (2001, p. 50).

Terceirização é um método de gestão em que uma pessoa jurídica pública ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por mútua colaboração, a prestação de serviços ou fornecimento de bens a terceiros estranhos a seus quadros. Esse conceito prescinde a noção de atividade-meio e atividade-fim para ser firmado, uma vez que tano podem ser delegadas atividades acessórias quanto parcelas da atividade principal da terceirizante.

De acordo com a Lei n. 8.666/1993. art. 6º, Inciso II, serviço é toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.

Os serviços podem ser prestados de forma contínua ou não continuada. De acordo com a Instrução Normativa n. 05 de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em seus art. 15 e 16 (BRASIL, 2017):

Art. 15. Os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional.
Art. 16. Os serviços considerados não continuados ou contratados por escopo são aqueles que impõem aos contratados o dever de realizar a prestação de um serviço específico em um período predeterminado, podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto, observadas as hipóteses previstas no § 1º do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993.

São exemplos de contratação de serviço continuado serviços de sustentação de sistemas, monitoramento, limpeza, manutenção. São exemplos de contratação de serviço não continuado contratos por empreitada, como a execução de um projeto, com início, meio e fim.

Os resultados deste trabalho foram aplicados no âmbito dos contratos de prestação de serviços continuados.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO

São encontrados vários conceitos na literatura para processos de trabalho. Para Baldam et al (2017, p. 9) processo de trabalho pode ser definido como “um encadea-



mento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas”.

Apesar da multiplicidade de conceitos para processos de trabalho, é possível estabelecer pontos comuns entre eles: o sequenciamento lógico de atividades, tendo como objetivo um resultado, além de que processos devem gerar resultados que agreguem valor (FERREIRA, 2013, p. 24).

De acordo com o Guia D de Simplificação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) os processos são divididos em dois tipos: processos finalísticos e processos de apoio. Segundo esse guia, processos finalísticos são “ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário”. (BRASIL, 2006, p. 9)

Ainda, segundo Gonçalves (2000, p. 10):

A distinção entre os processos de negócio e os processos auxiliares ou de suporte pode ajudar muito na identificação dos processos essenciais das empresas. Geralmente, os processos essenciais estão diretamente associados às regras básicas do negócio.

Os processos de apoio dão suporte à execução dos processos finalísticos, estando então centrados na organização, não sendo perceptíveis ao cliente final (FERREIRA, 2013, p. 26). No Guia D de Simplificação do MPOG encontra-se a seguinte definição para processos de apoio:

Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização. (BRASIL, 2006, p. 9).

Observa-se, portanto, que o processo cuja análise e melhoria são o alvo deste trabalho se caracteriza como um processo de apoio. A qualidade e a melhoria em processos estão ligadas ao conceito de gestão por processos.

Segundo Alvarenga Netto (2006, p. 27), podemos conceituar gestão por processos de uma forma mais ampla como:

Gestão por processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Neste sentido, Alvarenga Netto (2006) coloca que existem três características fundamentais da gestão por processos: integração entre áreas distintas da organização, melhoria contínua e utilização de recursos de TI como fator potencializador de mudanças. O presente trabalho, buscou em seus resultados o atingimento, mesmo que parcial, destas características.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Segundo Marconi e Lakatos (2017):

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (...)

Considerando o exposto, este trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada pois é dirigida a resolução de um problema real, específico, com abrangência bem definida. Tendo em vista não se tratar de uma pesquisa com aspectos numéricos, e sim baseada em pesquisa bibliográfica e observação, a abordagem adotada foi a qualitativa.

De acordo com Gil (2017):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho exigiu do investigador uma série de informações sobre o que precisava pesquisar. Esse tipo de estudo descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo assim análise documental, pesquisa bibliográfica. (MARCONI; LAKATOS, 2017). Sendo assim, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas relacionadas aos conceitos de contratos administrativos e fiscalização de contratos neste âmbito (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A pesquisa documental foi realizada para levantamento de toda a legislação e jurisprudência pertinente, bem como relatórios para fundamentação dos resultados obtidos neste trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para obtenção dos dados necessários à pesquisa, adotou-se como técnica a observação dos gestores, fiscais e demais envolvidos nos processos de gestão e fiscalização dos contratos em questão, a fim de estabelecer e delimitar sua atuação. Além disso, como fontes de informação secundária, foram utilizados documentos e fontes bibliográficas, principalmente para a fundamentação dos achados da pesquisa.

Tendo em vista a abordagem qualitativa da pesquisa, foi utilizado para análise dos dados o Modelo Interpretativo de Triviños (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa alvo deste trabalho limitou-se aos processos de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software* aplicados pela Divisão de Sistemas Administrativos (DSA) da Diretoria de Tecnologia de Informação (DTI) do TJSC, para contratos celebrados em consonância com as determinações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) impostas através de Resolução 182 de 2013. Sendo assim, foram sujeitos dessa pesquisa os gestores e fiscais dos referidos contratos, bem como demais atores identificados, que tiveram atuação nos referidos processos de trabalho. Analisaram-se tais processos para identificar oportunidades de melhoria e verificar a possibilidade de extensão de seus resultados a outros contratos do mesmo tipo de serviço, como o contrato 033 de 2018, e à nova contratação de fábrica de *software*, tratada pelo Projeto Básico de nº 8.378/2016, em andamento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo inicialmente contextualiza-se a realidade da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC) no âmbito de contratações de soluções para tecnologia da informação e comunicação. Em seguida, apresenta-se o processo de gestão e fiscalização de contratos, no que se refere ao pagamento dos serviços prestados nos contratos 253 e 254 de 2015, na forma em que era realizado por ocasião no início do início desta pesquisa, objetivando a identificação dos principais problemas e de oportunidade de melhorias. Ao final, são apresentadas as oportunidades de melhoria encontradas, a forma sugerida para sua aplicação e, para algumas delas, sua efetiva aplicação nos contratos existentes e em contratações de tipo de serviço semelhante, em andamento na DTI.

4.1 CONTRATAÇÕES DE TIC NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

As contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no Poder Judiciário de Santa Catarina, são normatizadas pela Resolução GP n. 35 de 10 de agosto de 2017. Esta resolução veio em apoio às necessidades estabelecidas na Resolução CNJ n. 182 de 17 de outubro de 2013, e define os procedimentos necessários para atendimento ao fluxo do processo de planejamento das referidas contratações, bem como os atores necessários e suas atribuições.

Segundo a Resolução GP n. 35/2017, em seu artigo 3º são estabelecidas as seguintes fases do planejamento das contratações de TI:

Art. 3º O planejamento das contratações de solução de tecnologia da informação deverá ser composto de três fases:

- I - elaboração do documento de oficialização da demanda;
- II - elaboração dos estudos preliminares; e
- III - elaboração do projeto básico. (SANTA CATARINA, 2017).

O documento de oficialização da demanda é o expediente com contém a descrição da necessidade de TIC, de acordo com a unidade demandante. Deve ser formalizado através de um processo administrativo criado pela unidade demandante, direcionado a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). (SANTA CATARINA, 2017)

Os estudos preliminares são compostos por documentos que estabelecem os requisitos necessários a solução de TIC demandada, onde é realizada formalmente a análise de viabilidade da contratação, e estabelecidas a estratégia de sustentação do contrato, a estratégia de contratação a ser adotada e também é realizada a análise de riscos da contratação, com estabelecimento dos planos de contingência. A fase de estudos preliminares é obrigatória, independentemente do tipo de contratação, inclusive nos casos de inexigibilidade, dispensa de licitação e convênios (SANTA CATARINA, 2017, art. 5º).

O projeto básico é o documento onde são reunidos todos os elementos necessários e suficientes, para definição do produto e/ou serviço a ser contratado. Ele deve elaborado em consonância com as informações obtidas na fase de estudos preliminares (SANTA CATARINA, 2017, art. 2º).

Os estudos preliminares e o projeto básico são a fonte principal de informação para elaboração do edital da contratação (nos casos onde esse se faz necessário) e da minuta do contrato/convênio que será celebrado.

Uma característica importante que foi inserida por esse processo de planejamento da contratação é a criação de uma equipe de planejamento. Essa equipe é a responsável pela execução das três fases estabelecidas no art. 3º da Resolução GP n. 35/2017. A composição da referida equipe é definida no artigo 2º da mesma resolução, da seguinte forma:

VIII - equipe de planejamento da contratação - EPC: equipe envolvida no planejamento da contratação, composta de:

- a) integrante demandante: servidor lotado na unidade demandante da solução de tecnologia da informação responsável pelos aspectos funcionais da solução a ser contratada e pela condução dos trabalhos da equipe de planejamento, o qual é indicado por autoridade competente;
- b) integrante técnico: servidor representante da Diretoria de Tecnologia da Informação responsável pelos aspectos técnicos da solução a ser contratada, o qual é indicado pelo Diretor de Tecnologia da Informação; e
- c) integrante administrativo: servidor representante da Diretoria de Material e Patrimônio responsável pelos aspectos administrativos da contratação, o qual é indicado pelo Diretor de Material e Patrimônio. (SANTA CATARINA, 2017).

De forma geral, são atribuições do integrante demandante coordenar os trabalhos necessários para a efetiva concretização da demanda de solução de TIC, definir requisitos, apoiar, sempre que necessário, os demais integrantes da equipe de planejamento da contratação (SANTA CATARINA, 2017, art. 6º)

Para o integrante técnico foram previstas como atribuições especificar tecnicamente o produto/serviço, em conformidade com os requisitos estabelecidos pelo integrante demandante, realizar a análise de viabilidade, elaborar o plano de sustentação, realizar a análise de riscos da contratação da solução de TIC, e apoiar o integrante administrativo quanto à estratégia para a contratação e quanto ao estabelecimento das obrigações contratuais a serem utilizadas no projeto básico. Em virtude do número e da complexidade de atribuições, o integrante técnico necessita do apoio dos demais integrantes da equipe na execução de suas tarefas. (SANTA CATARINA, 2017, art. 7º)

Ao integrante administrativo cabe apoiar e orientar os demais integrantes da equipe de contratação quanto aos aspectos administrativos da análise de viabilidade e do plano de sustentação da contratação, além de realizar estudos visando ao estabelecimento da estratégia para a contratação da solução de TIC. Além disso deverá garantir a apresentação das informações indispensáveis nos documentos obrigatórios. (SANTA CATARINA, 2017, art. 8º)

Os contratos 253 e 254 de 2015, alvos deste trabalho, tiveram o planejamento de sua contratação elaborado de acordo com essas orientações, tendo sido executado segundo o rito estabelecido da Resolução CNJ n. 182/2013.

Nota-se que a Resolução GP 35/2017 e a Resolução CNJ n. 182/2013 tratam fundamentalmente dos procedimentos de planejamento da contratação, não havendo nada estabelecido para os processos de execução contratual. Nesta esteira, este trabalho foi realizado com o intuito de sugerir procedimentos e melhorias que possam vir a ser utilizadas em futuras normatizações do PJSC.

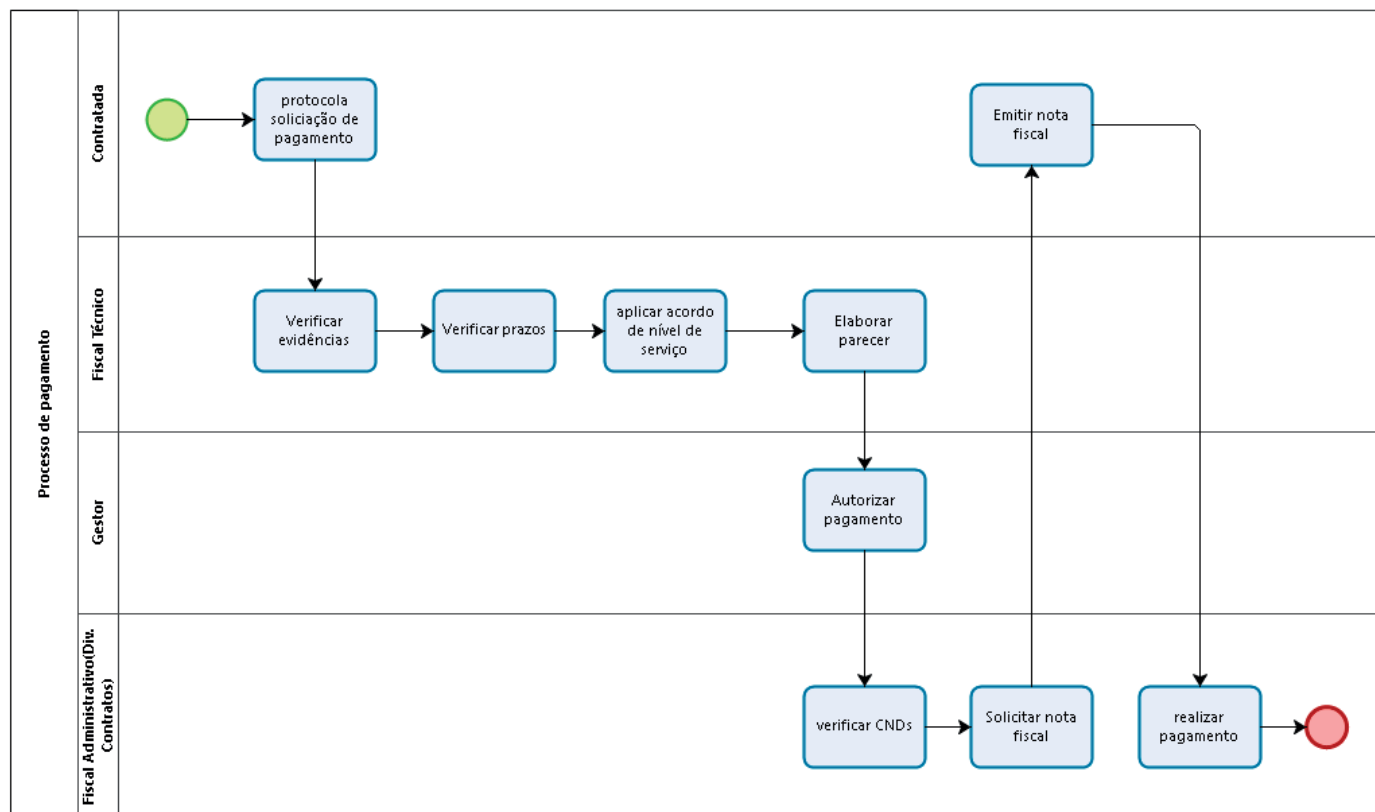
4.2 PROCESSO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS 253 E 254 DE 2015

Os contratos 253 e 254 de 2015 tem como objeto a contratação de serviços técnicos especializados de desenvolvimento, de documentação, de manutenção evolutiva, preventiva, corretiva e adaptativa de sistemas em tecnologia M/CACHÊ de propriedade do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Trata-se da contratação de fábrica de *software*, para demandas de sustentação e evolução de sistemas, sendo que o contrato 253 trata exclusivamente dos sistemas da Diretoria de Material e Patrimônio (DMP), e o contrato 254 trata exclusivamente de sistemas da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), sendo todos desenvolvidos na mesma tecnologia.

4.2.1 Processo de Pagamento Original

Os processos relacionados à execução dos contratos 253 e 254 de 2015, foram definidos no momento de elaboração do seu projeto básico, durante o planejamento da contratação. A Figura 1 apresenta o processo elaborado pela equipe de planejamento da contratação, utilizado durante os dois primeiros anos da contratação.

Figura 1: Processo de pagamento definido nos contratos 253 e 254 de 2015



Fonte: elaborada pela autora

O processo de pagamento é iniciado pela empresa contratada, que protocola através de processo administrativo, o pedido de faturamento dos serviços realizados, apresentando as ordens de serviços abertas e as evidências de execução dos mesmos. Os processos de pagamento de demandas que caracterizam projetos de desenvolvimento são faturados individualmente, em virtude de seu tamanho funcional e complexidades maiores. Já as demandas de manutenção e sustentação, são faturadas através de relatório mensal, tendo em vista serem serviços de menor complexidade e tamanho, sendo assim executados com maior rapidez.

O processo administrativo para pagamento é então encaminhado para a DTI, na figura do fiscal do contrato. Este é responsável então pela verificação do cumprimento das cláusulas contratuais na execução dos serviços prestados. No caso dos referidos contratos, o fiscal deve ater-se principalmente ao cumprimento dos prazos contratuais, à qualidade do produto entregue, à aferição da contagem executada, que define o valor a ser pago pelo serviço, e à aplicação do acordo de nível de serviço estabelecido no contrato. Após executar tais verificações, o fiscal elabora parecer autorizando pagamento do valor apurado, que pode ser ou não igual ao solicitado pela contratada. Este parecer é o atesto de que o serviço solicitado foi prestado e em que condições foi entregue o resultado. Segundo Ferreira (2017):

O atesto é uma atribuição de fundamental relevância praticada pelo fiscal de contratos administrativos, pois é por meio dele que se verifica o

cumprimento da obrigação pelo contratante, liberando o pagamento pela Administração Pública do preço contratualmente acertado.

O gestor do contrato recebe o processo de pagamento, e ratifica o parecer contendo a autorização de pagamento, elaborado pelo fiscal e o encaminha para a Divisão de Contratos, da Diretoria de Material e Patrimônio (DMP). Esta verifica as CNDs da empresa, e estando tudo certo, solicita a mesma a emissão de nota fiscal no valor autorizado pelo fiscal e pelo gestor do contrato, à empresa contratada. Após a emissão da nota fiscal e sua inclusão no processo administrativo, o empenho é realizado e a despesa liquidada.

4.2.2 Análise e Identificação dos Pontos Críticos do Processo de Pagamento Original

Considerando o processo de pagamento original, descrito no tópico anterior, percebe-se pelo desenho um maior número de tarefas atribuídos ao fiscal do contrato. Além disso, observou-se, também, que a maior parte do tempo despendido no processo (pelo menos 50% do tempo total) era utilizado pelo fiscal em suas tarefas. Sendo assim, iniciou-se a análise do processo em busca de oportunidades de melhorias pelas atividades desempenhadas pelo fiscal.

Além disso, o papel do fiscal é fundamental na fase de liquidação de despesas. Segundo (FERREIRA, 2017):

É na fase da liquidação da despesa que o fiscal de contrato se mostra em relevo, ao atestar as medições, ao não apontar ressalvas na prestação do serviço em seus registros, ou ao apontá-las e exigir glosas nos pagamentos. Com o atesto do fiscal de contratos, a despesa pode ser devidamente liquidada e o pagamento, que é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga, poderá ser realizado.

Sendo assim, partindo-se das atividades realizadas pelo fiscal, primeiramente, identificou-se que a ferramenta de acompanhamento da execução das demandas definida preferencialmente no contrato, não estava sendo utilizada. Constatou-se que era pretendida a utilização da ferramenta computacional, denominada Sistema de Controle de Demandas (SCD), que até então era utilizada no controle de demandas internas e também no controle das demandas do contrato anterior (contrato n. 181 de 2010). Porém, em virtude da natureza nova da contratação, de mensuração do serviço com base em resultados, a ferramenta necessitava ser evoluída para que pudesse ser utilizada nos contratos 253 e 254 de 2015. A evolução do referido sistema não aconteceu. Sendo assim, como contingência, os controles necessários ao acompanhamento das demandas foram realizados através da troca de e-mails e pela utilização de planilhas para controle de prazos e entregas. Ou seja, relatórios automatizados que seriam gerados pela ferramenta, tiveram de ser gerados manualmente pelo fiscal dos contratos. Tal procedimento manual teve como consequência uma necessidade maior de tempo para execução, bem como o aumento da probabilidade de ocorrência de erros mate-

riais, tendo em vista que a atividade passou a exigir a transcrição de informações de um controle para outro.

Associado ao controle manual, o número de demandas decorrentes do contrato são outro fator que impõe complexidade às atividades do fiscal. Não somente pelo quantitativo, mas também pelo montante de verificações que precisam ser realizadas para cada demanda a ser paga. São verificações de prazos (prazo de início da execução, prazo para entrega de plano de fornecimento e prazo de entrega) e de qualidade do produto entregue ao final do serviço (aferição de defeitos no produto final e nos artefatos entregues). Além disso, verificação se as cláusulas relacionadas a mudanças de prazo e escopo foram respeitadas, com a entrega dos devidos artefatos, definidos contratualmente.

Um ponto muito importante na análise realizada foi a constatação do acúmulo de atividades por parte do Fiscal de Contratos. Verifica-se, pelo desenho do processo em referência, que o fiscal tem muitas atribuições, enquanto que ao gestor compete apenas a ratificação do parecer elaborado pelo fiscal. Em parte, isso se deve à falta de clareza quanto ao que compete gestor e o que compete ao fiscal, já abordada no capítulo 2 deste trabalho. Além disso, o procedimento exige conhecimento técnico por parte do fiscal de cada demanda executada, que está sendo faturada. Pelo volume já mencionado, esse acompanhamento é extremamente prejudicado quando executado por uma só pessoa, sendo por causa do tempo despendido, seja por conta do não atingimento da qualidade esperada na atividade.

Desta vista, constata-se que:

[...] o desempenho da função de fiscal não é atividade simplória. Ao contrário, o servidor designado deve ser detentor de conhecimento profundo da legislação que norteia as licitações, bem como das matérias específicas inerentes ao objeto pactuado. (VIEIRA, 2014, p. 28).

Outro ponto a ser considerado, é que o fiscal dos contratos 253 e 254 de 2015 desempenhava em concorrência funções de analistas de sistemas e de gestão de equipe, não associadas à contratação. Segundo Marques (2014, p. 85), isso se deve à segunda ordem de prioridade que a Administração dá às atividades de fiscalização:

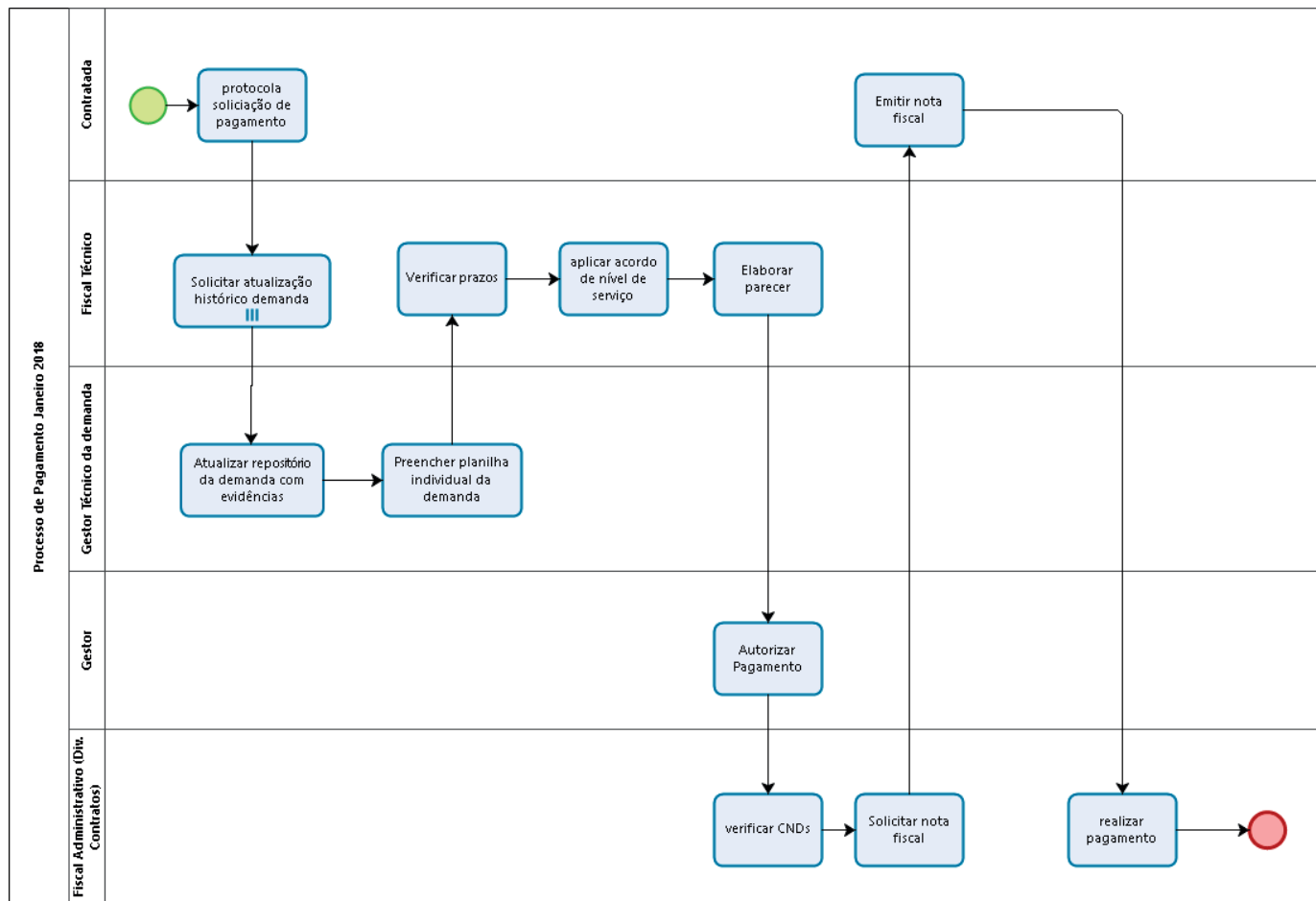
Para que as condições se mantenham ao longo da vigência do contrato, por imperativo de lei, cumpre à Administração fiscalizar a execução dele, obrigação muitas vezes relegada a uma segunda ordem de prioridades, seja por falta de orientação legal, por ausência de servidor com qualificação técnica específica para o desempenho dessa atividade ou pelo reduzido quadro de servidores.

Considerando todos os pontos aqui elencados, foi elaborado um novo modelo de processo de pagamento, com o intuito de qualificar as atividades desempenhadas pelo fiscal do contrato, bem como desonerar sua carga de atividades relacionadas ao processo. Além disso, outras sugestões, que mesmo não ligadas diretamente a este processo, mas que têm impacto positivo sobre ele são apresentadas como contribuição.

4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS

Com base na análise realizada no tópico anterior, foi proposto o fluxo de trabalho apresentado na Figura 2, contendo sugestões e melhorias para atuação do fiscal dos contratos 253 e 254 de 2015 no processo de pagamento em questão.

Figura 2: Melhoria do processo de pagamento nos contratos 253 e 254 de 2015



Fonte: elaborada pela autora

O modelo proposto introduz a figura do gestor técnico de demandas. Este papel deve ser desempenhado por um analista de sistemas, que assume a responsabilidade técnica pela demanda. Seu nome é indicado no momento da abertura da ordem de serviço. Ele é o responsável por acompanhar cada passo da demanda, coletando todas as evidências na forma de e-mails e documentos enviados e armazenando-os de forma padronizada em um repositório de documentos específico do contrato e da demanda em questão. Por fazer o acompanhamento próximo da demanda, irá atuar fortemente na aprovação de artefatos e do produto, coletando informações acerca das ocorrências, entregando assim ao fiscal um resumo histórico da demanda, quer irá agilizar suas atividades de verificação de prazos e qualidade, impactando diretamente na aplicação do acordo de nível de serviço.

Este novo processo de trabalho começou a ser implantado em janeiro de 2018. As atividades do fiscal foram impactadas positivamente, tendo havido ganhos de tempo

para o fechamento do documento de atesto. Apesar do ganho obtido, os processos de pagamento das demandas de manutenção, por exemplo, que são mensais, ainda levam 15 dias, em média, para serem realizados. Isso se deve ao caráter ainda manual da coleta de informações, que continuam sendo coletadas apenas no momento de fechamento, mesmo com orientação em contrário. Neste sentido, foi realizado um segundo movimento de melhoria, com a adoção de uma ferramenta computacional, que facultasse o registro histórico da demanda, no momento de sua ocorrência.

Outra melhoria detectada, após início da execução do novo processo de pagamento, também vinculada as atribuições dos papéis, foi a exclusão da atividade do gestor de ratificação do atesto. Tendo em vista o já exposto e fundamentado sobre responsabilidade do fiscal de contratos no processo de liquidação de despesas, com a anuência do Diretor de Tecnologia da Informação, tal atividade foi excluída do processo, e atualmente o atesto do Fiscal é encaminhado diretamente para a Divisão de Contratos.

4.3.1 Equipe de Gestão de Contratos

Como descrito no tópico anterior, um dos pontos principais da melhoria do processo de pagamento dos contratos 253 e 254 de 2015, e de outros com a mesma natureza de prestação de serviços, é a definição objetiva dos papéis e de suas atribuições, de todos os envolvidos na execução contratual.

No Poder Judiciário de Santa Catarina, a resolução GP n. 11 de 04 de fevereiro de 2013, disciplina a celebração, gestão e fiscalização de contratos administrativos e convênios. Em seu art. 7º, ela denomina o gestor como gestor operacional e determina que este deve ser o diretor da unidade requisitante:

Art. 7º O titular da unidade requisitante será o gestor operacional dos contratos administrativos e convênios, entendida aquela como o órgão integrante da estrutura administrativa do Poder Judiciário que tenha por atribuição gerir as atividades correlatas com o objeto do instrumento pactuado, formalmente designado no processo administrativo referente à convenção ou contratação, cuja portaria será publicada no Diário da Justiça eletrônico. (SANTA CATARINA, 2013).

Ainda, segundo a mesma resolução, compete ao gestor operacional acompanhar e fiscalizar a execução do objeto, manter registro das ocorrências relacionadas a consecução do objeto, prestar informações quanto a execução do objeto, sugerir alterações contratuais, além de outras atividades especificadas na legislação (SANTA CATARINA, 2013, art. 8º).

Um diretor possui inúmeras atribuições relacionadas à administração da unidade pela qual é responsável, que concorrem com as atribuições de gestor operacional. Além disso, cada unidade tem sob sua responsabilidade inúmeros contratos. Neste contexto, dificilmente o gestor operacional terá disponibilidade para realizar todas as atividades dele esperadas. Por isso, a Resolução GP n. 11/2013 define que:

Art. 9º Dependendo da complexidade do objeto, o gestor operacional poderá solicitar à Diretoria-Geral Administrativa a designação de fiscal para auxiliá-lo no acompanhamento e na fiscalização da execução do contrato ou convênio, indicando as atribuições que lhe serão delegadas e fundamentando o pedido.

Nota-se que esta resolução trata com a mesma falta de clareza já mencionada neste trabalho, a distinção entre as atribuições do gestor de contratos e do fiscal. Ou melhor, não faz distinção alguma.

A IN 05 de 25 de maio de 2017 é uma instrução normativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que normatiza de forma objetiva os processos de planejamento da contratação, mas também todos os processos ligados à execução contratual, para contratos de prestação de serviços em âmbito federal. Em seu art. 40, ela define que a gestão e fiscalização de contratos deve ser realizada por uma equipe multidisciplinar:

Art. 40. O conjunto de atividades de que trata o artigo anterior compete ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso, de acordo com as seguintes disposições:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto. (BRASIL, 2017).

Como visto na análise do processo de pagamento original, as figuras do gestor e do fiscal sozinhos não são suficientes para dar fluidez aos processos de execução contratual, tal como o pagamento. Neste sentido, e em consonância com o estabelecido na IN 05/2017, propõe-se a criação de uma equipe de gestão, cujos papéis e atribuições serão detalhados no item 4.3.2 deste trabalho

4.3.2 Papéis na Equipe de Gestão de Contratos e Suas Atribuições

De acordo com o exposto até este ponto do trabalho, segue a sugestão de papéis e suas atribuições para a melhoria dos processos de gestão contratual, em consonância com a legislação existente.

Conforme indicado na Resolução n. 182/2013 - CNJ, e tendo em vista as particularidades da contratação em apreço, tais como o elevado número e a grande diversidade de áreas demandantes, tem-se:

- **Gestor do Contrato** - Diretor de TI, conforme a Resolução n. 11/2013 - GP;
- **Fiscal Técnico** - Chefe da Divisão de Sistemas Administrativos da DTI, no âmbito dos contratos 253 e 254 de 2015;
- **Fiscal Administrativo** - servidor indicado pela Diretoria de Material e Patrimônio;
- **Fiscal Demandante** - servidor da área de negócio atendida pelo sistema, no âmbito deste trabalho, o responsável pela abertura da demanda.

São sugeridas como atribuições do Gestor do Contrato:

- Apresentar parecer propondo a aplicação de penalidades ou sanções à CONTRATADA, em casos identificados pelo Fiscal Técnico, instruídos em processo administrativo específico para essa finalidade;
- Apresentar parecer propondo o atendimento ou não a pedidos de revisão de valores, protocolados pela CONTRATADA em processo administrativo específico para essa finalidade;
- Atuar como agente decisório em negociações relacionadas ao contrato.

São sugeridas como atribuições do Fiscal Demandante:

- Efetuar a abertura de solicitações de atendimento por meio da ferramenta computacional para a gestão de demandas;
- Dar o aceite aos artefatos que definem o produto resultante do serviço a ser executado;
- Fazer a homologação das demandas, dentro do prazo estabelecido, realizando os testes que validem o produto entregue, assinando o Aceite definitivo do produto entregue;
- Fazer a validação dos produtos entregues no que abrange os requisitos de ne-

gócio estabelecidos;

- Apresentar parecer propondo sobre a liberação de atestado de capacidade técnica em processos administrativos protocolados pela CONTRATADA com essa finalidade.

São sugeridas como atribuições do Fiscal Técnico:

- Assinar o aceite definitivo da entrega, juntamente com o Fiscal Demandante;
- Instruir o processo de pagamento, de acordo com o estabelecido no contrato, autorizando o pagamento do valor devido à CONTRATADA;
- De posse das informações prestadas pelo Gestor Técnico da Demanda, fazer a aplicação do Acordo de Nível de Serviço, estabelecido neste instrumento;
- Elaborar parecer ao Gestor do Contrato e ao Fiscal Administrativo sobre ocorrências de descumprimento contratual;
- Participar das negociações relacionadas ao contrato, apresentando as informações necessárias ou solicitadas para a tomada de decisão.
- Atuar nas negociações de prazo e escopo de demandas, quando solicitado pelo Gestor Técnico da Demanda ou pelo Gestor Administrativo da CONTRATADA.
- Instruir processos administrativos com pedido de revisão de valores, protocolados pela CONTRATADA, a partir de informações prestadas pelo Gestor Técnico da Demanda, em conjunto com o Fiscal Administrativo;
- Instruir processos administrativos protocolados pela CONTRATADA, com solicitação de atestado de capacidade técnica.

São sugeridas como atribuições do Fiscal Administrativo:

- Elaborar relatório técnico em consonância com a Lei de Licitações em caso de necessidade de realização de aditivo contratual;
- Participar das negociações relacionadas ao contrato, apresentando as informações necessárias ou solicitadas para a tomada de decisão.
- Decidir sobre a aplicação de penalidades e sanções, relacionadas a descumprimento contratual identificado em parecer técnico emitido pelo Gestor e pelo Fiscal Técnico do Contrato;
- Comunicar ao Gestor do Contrato a aplicação de penalidade no processo de pagamento, bem como os valores imputados à empresa, se for caso;
- Instruir processos administrativos com pedido de revisão de valores, protocolados pela CONTRATADA, a partir de informações prestadas pelo Gestor Técnico da Demanda, em conjunto com o Fiscal Técnico.
- Controlar os prazos de vigência do contrato.
- Encaminhar processos de prorrogação contratual, ajuste de valores, reequilíbrio financeiro e aditamentos.

No âmbito desse tipo de contratação de serviços técnicos na área de desenvolvimento de sistema, se mostrou necessária a definição do papel de gestor técnico da demanda. Sendo assim, define-se como Gestor Técnico da Demanda: analista de sistemas, servidor do PJSC, conhecedor do sistema ou área de negócio envolvida na demanda, que fará o acompanhamento histórico de cada ordem de serviço aberta e atribuída a ele neste papel. São atividades sugeridas para o gestor técnico da demanda:

- Organizar as demandas oriundas de cada da área de negócio requisitante e formalizar a Ordem de Serviço (OS) para a CONTRATADA;
- Verificar o atendimento aos padrões estabelecidos para os artefatos desenvolvidos pela CONTRATADA na execução das demandas;
- Verificar o atendimento aos padrões estabelecidos para o produto resultante do serviço executado e entregue pela CONTRATADA após execução das demandas;
- Validar os artefatos que definem o produto resultante do serviço a ser executado, do ponto de vista técnico;
- Atuar na disponibilização das demandas nos ambientes de desenvolvimento, homologação e produção, reportando os problemas encontrados ao Fiscal Técnico ou dando aceite sobre o produto;
- Aferir a medição do produto resultante do serviço executado, apresentada pela empresa na entrega da demanda.

Esta proposta de definição de papéis e atribuições da equipe de gestão de contratos foi apresentada ao Diretor de Tecnologia da Informação e seus assessores, tendo sido aceita e inserida no processo de contratação da nova fábrica de *software*, tratada pelo Projeto Básico de nº 8378/2016, em andamento. Em virtude disso, a Diretoria de Material e Patrimônio (DMP) foi solicitada a avaliar tal proposta. Houve sinalização positiva para utilização no referido projeto básico. Também foi sinalizada a utilização desta proposta como referência para elaboração de minuta de resolução a ser proposta em substituição ou complemento à resolução GP n. 11 de 2013. Além disso, o papel de gestor técnico da demanda começou a ser utilizado também na execução do contrato n. 33 de 2018, de fábrica de métricas, tendo em vista ser um tipo de contrato de prestação de serviço em atividades de desenvolvimento, compatível com a proposta deste trabalho.

4.3.3 Utilização de Ferramenta Computacional

Na apresentação do novo modelo de processo de pagamento, o ganho obtido com a introdução do papel gestor técnico de demandas, desonerando assim o fiscal do contrato, não foi suficiente para sanar o problema de tempo total investido no processo, mesmo esse tendo diminuído consideravelmente, ainda precisa ser melhorado. Identificou-se como causa principal o caráter manual dos controles ainda realizados e o fato de que os mesmos são alimentados apenas quando a solicitação de pagamento é protocolada no TJSC e aporta na unidade responsável (DTI).

Sendo assim, sugeriu-se a utilização de uma ferramenta computacional que mantivesse o histórico de execução de cada demanda, onde cada ocorrência fosse registrada no momento de seu surgimento. Cada ordem de serviço deve poder ser registrada na ferramenta com todas as informações pertinentes, existentes no documento definido contratualmente para sua abertura. Além disso, a ferramenta deve possuir pontos de controle, que permitam facilmente a identificação de pedidos de mudança de prazo ou escopo, registro de defeitos encontrados em artefatos e produtos resultantes do serviço prestado, bem como permita visualização clara dos prazos previstos e dos prazos executados. A ferramenta também deve permitir a emissão de relatórios na forma de documentos PDF ou planilhas, que possam ser facilmente customizáveis. Em complemento, em virtude da urgência, a solução não pode ter custo de aquisição.

Considerando os requisitos estabelecidos e uma pesquisa de mercado, chegou-se à ferramenta de gestão de projetos, denominada Redmine. É ferramenta livre, de código aberto, já utilizada pela DTI no acompanhamento de projetos realizados pela equipe interna. A ferramenta foi então estudada pelos analistas da Divisão de Sistemas Administrativos (DSA), e customizada de acordo com os requisitos aqui estabelecidos e com o processo de execução estabelecidos nos contratos 253 e 254 de 2015.

Em julho de 2018 a ferramenta começou a ser utilizada no acompanhamento das demandas dos referidos contratos e já trouxe ganho para os gestores técnicos das demandas no registro do histórico de cada ordem de serviço. A equipe encontra-se em período de transição, com demandas sendo acompanhadas pelos controles antigos e pela nova ferramenta. Ainda não foi fechado nenhum processo de pagamento com demandas registradas no Redmine. Porém acredita-se que pela possibilidade de geração de relatórios e pela alimentação das ocorrências em tempo real, o processo de pagamento será mais rápido e seguro. O fiscal não precisará alimentar planilha para cálculos de descontos de tempo e nem dos indicadores dos acordos de nível de serviço. Essa informação será obtida por planilha gerada diretamente na ferramenta.

4.3.4 Outras Sugestões para Melhoria dos Contratos 253 e 254 de 2015

Durante a análise realizada para adoção do novo processo de pagamento, levantou-se a possibilidade de simplificação do parecer (atesto) atualmente elaborado para autorização da liquidação da despesa. O documento é trabalhado em grupos de informação, onde são verificadas a correção dos prazos informados pela empresa, divergências de mensuração do serviço prestado, a aplicação do acordo de nível de serviço e glosas decorrentes disso, e o detalhamento do valor final a ser pago.

Segundo o acórdão do TCU n. 3.307 de 2007, o atesto é de extrema importância no processo de liquidação de despesa:

As normas de execução orçamentário-financeira condicionam o atesto à verificação da regular execução do objeto, pois, por meio deste, certifica-se a conformidade do objeto contratado com o objeto efetivamente executado. É, pois, o atesto, por excelência, o ato mais importante do processo de liquidação da despesa, que consiste na verificação do direito

adquirido pelo credor tendo por base os títulos e os documentos comprobatórios do respectivo crédito (artigo 63 da Lei 4.320/1964). Mediante o atesto, o Poder Público, por intermédio de servidor competente, busca garantir que o pagamento a ser efetuado é realmente o pagamento devido". (BRASIL, 2007).

A proposta de simplificação do documento trata da retirada do grupo de informação de correção de prazos, tendo em vista que essa informação é apresentada também na aplicação do acordo de nível de serviço. Mesmo parecendo apenas uma simples duplicidade, a proposta de simplificação do documento de parecer vigente encontra-se em análise pelo setor de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, tendo em vista sua importância, aqui exposta.

Além disso sugere-se que todo o servidor que venha a fazer parte de uma equipe de gestão seja capacitado para sua atuação, principalmente se for atuar como fiscal de contratos. No caso dos contratos em questão, o fiscal tem formação em TI, não possuindo em sua formação conhecimento administrativo nem jurídico suficiente.

Segundo Ferreira (2017, p. 499):

Existem diversos fatores que contribuem para que o fiscal não desempenhe suas funções adequadamente. Percebe-se, contudo, que alguns desses fatores são provocados pela própria Administração Pública. Faltam servidores, capacitação, conhecimento e comprometimento com os gastos do erário [...]

Outra sugestão decorrente da realização deste trabalho é a designação de servidor para fiscalização que possa atuar com dedicação às tarefas de gestão e fiscalização de contratos. Como mencionado no tópico 4.1, a concorrência com outras atividades prejudica a realização da gestão e fiscalização de contratos. A segregação das funções de fiscalização e gestão, e a não acumulação de fiscalização de vários contratos de forma concomitante também é uma boa prática.

Em consonância com as duas últimas sugestões aqui apresentadas, o Acórdão do TCU n. 1.094 de 08 de maio de 2013 define:

9.1.2. Designe fiscais considerando a formação acadêmica ou técnica do servidor/funcionário, a segregação entre as funções de gestão e de fiscalização do contrato, bem como o comprometimento concomitante com outros serviços ou contratos, de forma a evitar que o fiscal responsável fique sobrecarregado devido a muitos contratos sob sua responsabilidade. (BRASIL, 2013b).

Dessa forma, verifica-se a importância em que seja constituída uma equipe para atuar na fiscalização de contratos, composta por profissionais preparados e capacitados técnica e administrativamente, com a finalidade de garantir, além da qualidade do serviço prestado, que não haja sobrecarga de funções e atividades.

5 CONCLUSÃO

O estudo aqui apresentado teve por objetivo responder ao questionamento: como melhorar o desempenho do processo de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de desenvolvimento de *software*, no que se refere ao pagamento dos serviços realizados, dentro do âmbito da Divisão de Sistemas Administrativos, da Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina?

Com tal propósito foi realizado o mapeamento do processo de pagamento empregado nos contratos 253 e 254/2015, a partir do qual foi possível analisar as causas dos problemas enfrentados, principalmente no que abrangia o tempo despendido na execução dos procedimentos necessários a tal atividade.

Como resultado dessa análise, foram propostas alterações no processo, principalmente no que se refere aos atores envolvidos e suas atribuições. Verificou-se que o fiscal e o gestor necessitavam ter atribuições distintas, e que, em virtude da alta demanda desse tipo de contratação e seu caráter altamente especializado, se faz necessária a constituição de uma equipe para atuação neste processo, formada pelo gestor, pelo fiscal e pelo gestor técnico da demanda, um novo ator, responsável pelo acompanhamento técnico do serviço demandado, designado no momento de abertura da ordem de serviço.

Além disso, verificou-se a necessidade de incorporação de ferramenta computacional ao processo de acompanhamento das demandas, a fim de facultar um fechamento mais rápido do histórico das ordens de serviço, viabilizando assim uma atuação mais rápida do fiscal no processo de pagamento.

O modelo de melhoria do processo proposto neste trabalho, com os papéis e atribuições aqui descritos, foi aplicado a partir de janeiro de 2018, pela equipe técnica da Divisão de Sistemas Administrativos (DSA), trazendo ganhos. Porém, para atingimento de um melhor desempenho do processo, foi implantada ferramenta computacional a partir de julho de 2018. Além disso, o modelo aqui proposto se mostrou aderente a outras contratações, e começou a ser utilizado no contrato n. 33 de 2018, de prestação de serviços de mensuração de demandas de desenvolvimento, e está sendo adotado também no Projeto Básico de nº 8378/2016 que trata da contratação de uma nova fábrica de *software*.

Sugere-se ainda, para a melhoria das atividades de gestão e fiscalização de contratos, estudo complementar ao aqui apresentado, objetivando os processos de sanção e penalização contratual, que carecem de maior objetividade para efetiva aplicação, bem como a identificação de indicadores de desempenho do processo de pagamento.

AGRADECIMENTOS

À equipe da Seção de Sistemas de Suporte Administrativo, que atuaram no processo alvo deste trabalho, e sem os quais não seria possível a aplicação das propostas aqui descritas, em especial ao Ernani, Carlos, Jorge, Amauri e Márcio, que fizeram de uma ideia algo executável.

Aos senhores Cassiano Reis e Rafael Giorgio Ferri, que como diretores autorizaram e viabilizaram minha participação no curso de pós-graduação.

Ao colega Marcos Pereira, pelo compartilhamento de ideias, que contribuíram de maneira fundamental à realização deste estudo.

Ao colega e então chefe, Marcos César Perepelícia, que aceitou o desafio e permitiu que as melhorias aqui propostas fossem aplicadas no âmbito da Divisão de Sistemas Administrativos.

À Anna Claudia Krüger, pela orientação, atenção e cuidado prestados a este trabalho.

Ao coordenador e amigo Sérgio Weber, pelo incentivo constante e pelo grande exemplo.

Aos colegas da Diretoria de Material e Patrimônio, pela receptividade às proposições deste trabalho.

Aos colegas da pós-graduação, pela amizade e constante incentivo.

À minha mãe e aos amigos Eduardo e Deizi, que deram o suporte familiar necessário à realização desta pós-graduação.

À minha filha Natália, pela compreensão e carinho, sempre presentes.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. **Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens**. In: LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. G. (Coord.). Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação. São Paulo: Atlas, 2006.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; SILVA, Humberto Pereira da. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - Business Process Management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regula o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1993/lei-8666-21-junho-1993-322221-norma-actualizada-pl.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Gestão de Contratos**. 2013a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/12/db4842ff-31b21e32a039e3497434bdd4.pdf>>. Acessado em: 3 ago. 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 05 set. 2018

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.** Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf>>. Acesso em 23 set. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa Nº 05, de 27 de maio de 2017.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de Orientação para Gestão de Contratos de Prestação de Serviços na Fiocruz.** 2005. Disponível em: <http://www.dirad.fiocruz.br/files/manual_gestao_contratos.pdf>. Acessado em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 3.307 de 20 de novembro de 2007. **Tomada de Contas Especial.** Segunda Câmara. Relator Benjamin Zymler. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A3307%2520ANOACORDAO%253A2007%2520COLEGIADO%253A%2522Segunda%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acessado em: 10 set. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 1.094 de 08 de maio de 2013b. **Relatório de Auditoria.** Plenário. Relator José Jorge. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A1094%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acessado em: 10 set. 2018.

BRASIL. UNESP. **Guia útil para Gestores e Fiscais de contratos administrativos.** São Paulo: UNESP, 2011. Disponível em: <<http://www.saude.niteroi.rj.gov.br/extras/MANUAL-GESTOR-E-FISCAL-DOS-CONTRATOS.pdf>>. Acessado em 12 ago. 2018.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** Revista de Administração Pública, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 19ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21ª edição. São Paulo: Atlas, 2007

FARIA, Fernanda Cury de. **Contratos Administrativos**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIV, Nº. 000057, 27/06/2014. Disponível em <<https://semanaacademica.org.br/artigo/contratos-administrativos>> Acessado em: 4 set. 2018.

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos**. Revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2443/4/Apostila%20An%C3%A1lise%20e%20Melhoria%20de%20Processos%20-%202016.pdf>> . Acesso em: 23 set. 2018.

FERREIRA, Helaine Cristina de Sales Ferreira; et.al. **As Atribuições dos Fiscais de Contrato: As Dificuldades na Realização da Tarefa de Fiscalização de Contratos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 6. Ano 2, Vol. 1. p. 496-511. Setembro de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. Atlas, 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **“Processo, que processo?”**. Revista de Administração de Empresas. Ano 4, Vol. 40. pp. 8-19. São Paulo. Out./Dez. 2000.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª edição. Atlas, 2017.

MARQUES, Laerte. **Gestão e Fiscalização dos contratos administrativos e o processo de contratações públicas**. Interesse Público, ano 15, n. 79, maio/jun. 2013, pag. 85-112. Belo Horizonte: Fórum 2013.

MELO, Katia Nonato de. **Gestão e Fiscalização de Contratos Públicos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. p. 484-495, Setembro de 2017.

MUKAI, Toshio. **Licitações e contratos públicos**. 8ª edição revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marinês Restelatto. **Responsabilidade dos fiscais da execução do contrato administrativo**. Fórum de Contratação e Gestão Pública - FCGP, Belo Horizonte, ano 10, n. 120, dez. 2011.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. **Cartilha para Gestores de Contratos de Tecnologia da Informação**. 1ª edição. 2009. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/drh/informativo/comunicaRH/2011/imagens/271_novidades_cartilha_gestores.pdf>. Acessado em 10 ago. 2018.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: Ltr, 2001.

REBICKI, Rafael Antonio. **A terceirização pela administração pública - a nova súmula 331 do TST**. Revista Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 95, dez 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10873>. Acesso: 22 out 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Resolução GP Nº 11, de 04 de fevereiro de 2013**. Disciplina a celebração, a gestão e a fiscalização de convênios e contratos administrativos no âmbito do Poder Judiciário catarinense. Disponível em <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1797&cdCategoria=1&q=&frase=gestor%20de%20contratos&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 5 set. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Resolução GP Nº 35, de 10 de agosto de 2017**. Dispõe sobre diretrizes para as contratações de solução de tecnologia da informação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/documents/840056/848853/Res-35-2017.pdf/991aee70-cb46-44dd-a1c5-fd4e035f8219>>. Acesso em: 5 set. 2018.

SCHERCH, Vinícius Alves. **A terceirização no serviço público: aspectos gerais, limites e vedações**. Revista Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIX, n. 146, mar. 2016. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16979&revista_caderno=4>. Acesso: 22 out. 2018.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Licitação e Contrato administrativo**. 2ª edição. São Paulo. Malheiros, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Editora Atlas. 1987.

VIEIRA, André Luís. **Gestão de contratos administrativos**. Revista de Contratos Públicos - RCP, ano 3, n. 5, p. 9-32, mar/ago. 2014. Belo Horizonte.

CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO) PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

CONTRIBUTIONS FROM A PROJECT OFFICE (PMO) FOR THE MANAGEMENT OF PROJECTS OF THE JUDICIAL COURT OF STATE OF SANTA CATARINA

Gilson Luís Nório

Bacharel em Ciências Contábeis, Administração e Direito. Assessor Técnico do Núcleo II - Estudos, Planejamento e Projetos da Corregedoria-Geral da Justiça.

E-mail: gilson@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é apresentar as contribuições que um Escritório de Projetos agregará na gestão estratégica, se implantado no Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia utilizada para realizar o trabalho constitui-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada nos normativos da Corte Catarinense de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça. Foram também considerados os objetivos específicos definidos, ou seja, identificar as barreiras e facilitadores da implantação de um Escritório de Projetos, destacar as atribuições que auxiliam a gestão de projetos e identificar as expectativas dessa implantação por parte da alta administração. Por fim, conclui-se que a implantação de um Escritório de Projetos na mencionada Corte norteará a gestão estratégica via gerenciamento de projetos, de forma padronizada, transparente, comunicativa e centralizada.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Poder Judiciário catarinense. Gerenciamento de projetos. Escritório.

Abstract: The objective of this study is to present the contributions that a Project Office can add to strategic management, if implemented in the Judiciary Branch of Santa Catarina. The methodology used to perform the work is a qualitative and descriptive research, based on the regulations of the Catarinense Court of Justice and the National Council of Justice. The specific objectives defined will also be considered, that is, identify the barriers and facilitators of the implementation of a Project Office; to highlight the attributions that assist the management of projects and to identify the

expectations of this implementation by the top management. Finally, it is concluded that the implementation of a Project Office in the aforementioned Court will guide strategic management through project management, in a standardized, transparent, communicative and centralized way.

Keywords: Strategic planning. Court of Justice of Santa Catarina. Project management. Office.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (TJSC), desde o ano 2000, após a informatização do processo judicial no 1º grau de jurisdição, adotou a ferramenta do planejamento à gestão institucional. Muitos avanços sucederam no decorrer dos anos. Com o advento da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e iniciativas da própria instituição, o planejamento estratégico consolidou-se. Atualmente, a Corte Catarinense não possui um setor que gerencie de forma corporativa todos os seus projetos, com foco nos objetivos estratégicos. Cada diretoria ou setor administrativo tem a sua maneira de conduzir e controlar os projetos, muitas vezes de forma empírica e isolada. Há diretorias e assessorias que adotam práticas próprias à gerência de seus projetos.

Com a mudança de gestão na Corte Catarinense, a qual ocorre de dois em dois anos, não é raro os projetos serem descontinuados ou “esquecidos”. Muitos jurisdicionados, servidores e magistrados indagam esses acontecimentos, pois não compreendem como a administração realiza mudanças ou descontinua projetos sem ouvir os setores diretamente envolvidos. O que ocorre é a ausência de informações centralizadas sobre os projetos em andamento e/ou seu status atual. Emerge, então, a seguinte dúvida: será que a gestão corporativa de projetos, a partir da implantação de um Escritório de Projetos, proporcionará o alinhamento das ações, com vistas a cumprir o planejamento estratégico institucional?

O TJSC inovou, recentemente, com a publicação da Resolução n. 44/2017, que instituiu o Escritório de Processos, destacando a importância de atualizar constantemente o modelo de gestão e os fluxos de trabalho, buscando a melhoria contínua e, consequentemente proporcionando melhores índices de desempenho e o aprimoramento da prestação jurisdicional. A referida resolução acrescenta ainda, “a necessidade de mapear e de revisar processos de trabalho para o bom êxito de outros projetos estratégicos do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina” (TJSC, 2017). O Escritório de Processos, como mecanismo de excelência gerencial, poderá aumentar a transparência das atividades e demandar inovações, que terão nos projetos a transformação da gestão com alcance dos resultados estratégicos definidos.

Neste contexto, tem-se como objetivo geral apresentar as contribuições que um Escritório de Projetos agrega na gestão estratégica, caso implantado no Poder Judiciário de Santa Catarina. Consideram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as barreiras e facilitadores da implantação de um Escritório de Projetos; b) destacar as atribuições que auxiliam a gestão de projetos; e c) identificar as expectativas dessa implantação, por parte da alta administração.

Nas próximas seções explana-se sobre a implantação de um Escritório de Projetos (PMO) e analisam-se os resultados quanto ao alinhamento dos projetos e alcance dos objetivos estratégico da instituição, com a adoção de ferramentas, metodologias e setor voltados à gestão de projetos.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste capítulo apresentam-se os conteúdos referentes ao gerenciamento de projetos, evidenciando-se sua história, o conceito de escritório de projetos, as atribuições e requisitos funcionais do escritório de projetos.

2.1 HISTÓRIA

O gerenciamento de projetos está em sintonia com a evolução da tecnologia, da humanidade e da gestão. Alguns autores lembram que a ideia de um trabalho envolvendo um conjunto específico de requisitos e limitações de recursos e tempo remonta a épocas até mesmo anteriores à das pirâmides (BRIDES, CRAWFORD, 2000; KENDALL, ROLLINS, 2003; HILL, 2004 *apud* BARCAUI, 2014, p. 3).

Nas civilizações antigas, a maioria dos grandes projetos relacionava-se a construções grandiosas, como as pirâmides do Egito, a Muralha da China, o Coliseu e o Partenon, tendo, normalmente, como motivação a religião e a obtenção/manutenção do poder. Não tinham controle de prazo e custos, mas diversos documentos daquela época, preservados em museus pelo mundo, demonstram que alguns princípios do gerenciamento de projetos permaneceram como regras desde aquele tempo. Por exemplo, no documento, esculpido em mármore, o imperador romano Constantino ordena ao “gerente de Projetos” Quinus Ceionius Cecina Verus o reparo de uma ponte sobre o rio Tibre (VALLE, 2014).

Na mesma direção, Valeriano (2014, p. 20), leciona que a “nossa cultura tem raízes na Grécia Antiga, cerca de 2.000 a. C, com progressos na sociedade, em religião, mitologia, arquitetura, artes, economia, criação de cidades (as pólis) e, depois, cidades-estados”.

Segundo comenta Barcaui (2014, p. 4), “é inegável a contribuição do modelo Taylorista para a administração moderna. Mas só no pós-guerra que técnicas de gerenciamento de projetos foram definidas e agrupadas de forma a se tornarem uma disciplina em si”.

Como consequências da Revolução industrial e das mudanças ocorridas a partir do século XVIII, Valeriano (2014) destaca que surgiram grandes organizações, as quais buscavam o acúmulo de capital. Essas transformações na economia careceram de novos mecanismos para gerenciar as corporações. Em respostas aos problemas enfrentados, emergiram as Teorias da Administração que apresentaram soluções específicas para atender um mercado em constante mudança.

Sobre Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, Valeriano (2014) ressalta que ele criou maneiras de se evitar o desperdício. Desenvolveu métodos buscando a máxima eficiência operacional na administração industrial. Ainda

operário, foi autorizado pela empresa que trabalhava a realizar análises sobre a perda de produtividade e força de trabalho dos operários, com o passar dos tempos. O trabalho de Taylor foi conhecido como “Estudo dos tempos e movimentos”, que tinha como objetivo otimizar o trabalho, mediante métodos científicos, buscando a eficiência na execução das tarefas. Em suma, a contribuição do modelo de Taylor à administração moderna é incontestável.

Só no pós-guerra as técnicas de gestão de projetos passaram a formar uma disciplina, neste sentido Barcaui (2014, p. 8), afirma que:

Em meados da década de 90, com o final da década de 80, houve um progresso nas ferramentas de gestão a ponto de facilitar o trabalho de suporte e controle de projetos. Nesta época foi clara a mudança nas organizações com intuito de profissionalizar a gestão de projetos. Inclusive, foi a pedra fundamental sobre a qual o PMI edificou sua missão originalmente.

Valeriano (2014, p. 22), evidencia que, em “meados do século XX, como consequência da Segunda Grande Guerra e da chamada Guerra Fria, inúmeras invenções passaram a revolucionar as ações da Humanidade”.

Segundo Valle (2014, p. 176):

A maior evolução ocorreu nas décadas seguintes à II Guerra Mundial, com os diagramas de rede, chamados de gráficos Pert (Program Evaluation and Review Technique), o método do caminho crítico (Critical Path Method - CPM) e sistemas de controle de custos e cronogramas sendo cada vez mais difundidos e utilizados pelos gerentes.

Logo na virada do milênio, Duggal (2001 *apud* BARCAUI, 2012) havia proposto uma estrutura que batizou de “PMO da Próxima Geração”. Este PMO, segundo o autor, incluiria o foco estratégico e cultural das organizações, com vistas ao negócio e à inovação, promovendo suporte no gerenciamento de projetos, porém de forma mais integrada e orgânica, utilizando a expressão do próprio autor.

Na mesma esteira, afirma Valle (2014, p. 175):

Constantes transformações geradas por diversos fatores, como inovações tecnológicas, consumidores mais exigentes e globalização têm feito com que as organizações sejam envolvidas por um ambiente cada vez mais repleto de pressões e expectativas, mais competitivo e de mudanças rápidas, potencializando o gerenciamento de projetos.

Para Cierco (2012), a história da evolução dos projetos reconhece a importância da gestão, metodologias e ferramentas como aliados para potencializar as grandes ações, estratégias e metas definidas nos planejamentos estratégicos das organizações.

Já Barcaui (2012, p. 7) assevera:

Que seja a perspectiva adotada, o fato é que houve um tremendo aumento no interesse pela área de gerência de projetos nos últimos anos, principalmente se considerarmos projetos nos segmentos de tecnologia da informação, engenharia, energia, telecomunicações e serviços.

E, nesta ótica evolutiva na gestão ou gerenciamento de projetos, apresenta-se a seguir, o conceito de Escritório de Projetos (PMO).

2.2 CONCEITO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O *Project Management Institute* - PMI (2013, p. 11) conceitua Escritório de Projetos como:

[...] uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um Escritório de Projetos podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Ainda, o PMI (2013) afirma que o Escritório de Projetos (PMO) reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (como p. ex., o *Balanced Scorecard*).

A mesma organização destaca que o Escritório de Projetos pode ter autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo da vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos do negócio (PMI, 2013).

O Escritório de Projetos pode ser considerado como uma inovação organizacional, no sentido de ser um fenômeno contemporâneo e importante, mas instável e ainda em evolução, seja nas empresas individuais de pequeno porte ou nos grandes conglomerados (BARCAUI, 2012).

Independente da designação o Escritório de Projetos é a entidade da organização que provê um ponto focal para a disciplina de gestão de projetos (RAD; LEVIN, 2002 *apud* BARCAUI, 2012).

Segundo Cierco *et al.* (2012, p. 303), um PMO pode:

- a) ser responsável pelos gerentes de projetos;
- b) definir e fornecer metodologias para a gestão de projetos;
- c) fornecer treinamento e orientação à equipe;
- d) fiscalizar a execução dos projetos;
- e) reunir informações de projetos em andamento ou encerrados para formar bases de conhecimento, contribuindo com referências para estimativas em projetos futuros.

Assim, Pinto (2014) arrisca-se a dizer que o Escritório de Projetos pode auxiliar nas mudanças realizadas em decorrência da gestão dos projetos, naquelas instituições em que não há departamento ou setor dedicado às mudanças.

Observa-se, então, a existência de vários conceitos de Escritório de Projetos. Com o avanço das ciências e da tecnologia, o significado de PMO definitivamente não é de uma entidade estática ou com atribuições equivalentes em todos os casos. Apesar da literatura disponível, por vezes, tentar enquadrar os escritórios de projetos dentro de determinadas fórmulas preconcebidas, o conceito é, sem dúvida, dinâmico e, portanto, passível de renovação (BARCAUI, 2012).

Após conceituar Escritório de Projetos, na sequência apresentam-se suas atribuições e requisitos.

2.3 ATRIBUIÇÕES E REQUISITOS FUNCIONAIS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo a PMI (2013), a principal função de um Escritório de Projetos é apoiar os gerentes de projetos, pessoas designadas pela alta administração, para comandar a equipe com responsabilidade para alcançar os objetivos do projeto. Também, dentre suas atribuições, destacam-se:

- a) Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo Escritório de Projetos;
- b) Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- c) Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- d) Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- e) Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- f) Coordenação das comunicações entre projetos. (PMI, 2013, p. 11).

Na visão de Barcaui (2012, p. 21), as funções normalmente desempenhadas em um Escritório de Projetos e que devem predominar são: “suporte e otimização do portfólio de projetos, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação e manutenção metodológica e de padronização de processos, suporte e ferramentas, estabelecimento de políticas e interfaces funcionais, dentre outras”.

Para o Guia PMBoK (PMI, 2013), dependendo o tipo da organização, os Escritórios de Projetos receberam classificação conforme seus principais serviços e responsabilidades, que são as seguintes:

- 1 De Suporte.** Os PMOs desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.
- 2 De Controle.** O PMO de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.
- 3 Diretivo.** Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO. (PMI, 2013, p. 11, grifos do autor).

Outro ponto de atenção, chamado por Barcaui (2012, p. 27), “é relativo à gestão do próprio conhecimento gerado a partir do PMO, que serve de mola mestra entre o que vem sendo apreendido através de projetos e as necessidades futuras da organização”.

Para Valeriano (2014, p. 196), “as lições aprendidas são ativos organizacionais preciosos, e fazem parte da base de conhecimentos da organização, cada vez mais valioso, no decorrer do tempo”.

Observam-se no Quadro 1 as várias atribuições do PMO.

Quadro 1- Atribuições do PMO

O PMO É RESPONSÁVEL POR:	AUTOR (ANO)
Padronizar normas e regras que constituem a metodologia própria da organização.	Dai; Wells (2004); Andersen <i>et al.</i> (2007); Hobbs e Aubry (2007); Valeriano (2005).
Coletar e armazenar sistematicamente o conhecimento para transformá-lo nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização.	Dai; Wells (2004); Valeriano (2005).
Promover a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos.	Valeriano (2005).

O PMO É RESPONSÁVEL POR:	AUTOR (ANO)
Treinar a equipe e desenvolver competências em gestão de projetos.	Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Realizar as atividades de recrutamento, seleção, avaliação e determinação dos salários da equipe de projetos.	Hobbs and Aubry (2007).
Manter o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da organização.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Gerenciar múltiplos projetos da organização.	Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Acompanhar individualmente cada projeto para que ele possa entregar os resultados esperados.	Aubry <i>et al.</i> (2010); Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Administrar os processos da gestão de projetos.	Valeriano (2005).
Elaborar os relatórios multiprojetos e interdepartamentais.	Valeriano (2005).
Oferecer consultoria em projetos.	Valeriano (2005).
Analisar e aprovar propostas de projetos.	Valeriano (2005).
Identificar conflitos e recomendar soluções.	Valeriano (2005).
Estabelecer as relações com os gerentes departamentais.	Valeriano (2005).
Gerenciar interfaces com os clientes.	Hobbs and Aubry (2007).
Promover o aprendizado organizacional.	Hobbs and Aubry (2007).
Compreender holisticamente a organização, seu negócio e seus projetos.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Desenvolver habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Promover inovação.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Coordenar o portfólio da organização.	Andersen <i>et al.</i> (2007).
Realizar a gestão do conhecimento.	Aubry <i>et al.</i> (2010).

Fonte: Adaptado da Revista Gestão & Tecnologia (2014)

Para o Guia PMBoK (PMI, 2013) o PMO também pode desempenhar um papel decisivo na governança do projeto, pois essa envolve as partes interessadas assim como políticas, procedimentos e padrões documentados, responsabilidades e autoridades.

O Quadro 2 revela as principais funções desempenhadas pelo PMO, de acordo com o PMI (2013).

Quadro 2 - Principais funções desempenhadas pelo PMO

FUNÇÃO PMO	%
Informar o status dos projetos para a alta gerência.	84,0
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos.	77,2
Desenvolver e implementar a metodologia padrão.	73,4
Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização.	60,2
Implementar e operar sistemas de informação dos projetos.	56,4
Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento.	53,4
Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos.	51,6
Coordenar e integrar projetos de um portfólio.	50,8
Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO.	50,5
Prover aconselhamento à alta gerência.	47,9
Participar do planejamento estratégico.	46,4
Prover mentoring para os gerentes de projeto.	45,5
Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas).	41,7
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos.	38,8
Conduzir auditorias de projetos.	37,7
Gerenciar um ou mais portfólios.	35,9

Fonte: Adaptado da Revista Gestão & Tecnologia (2014)

O CNJ, na página que trata da Gestão e Planejamento do Judiciário, sugere as competências para o Escritório de Projetos:

- a) assessorar a alta administração em relação aos projetos estratégicos do CNJ:
 - monitorar o portfólio de projetos estratégicos do CNJ;
 - consolidar e publicar informações sobre o desempenho dos projetos;
 - participar de reuniões da alta administração com os gestores de projetos e demais partes envolvidas com o trabalho.
- b) prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:
 - prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projeto;
 - projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento);
 - acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
 - participar das avaliações de desempenho de projetos.
- c) zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no CNJ:
 - manter atualizada a metodologia utilizada pelo CNJ;
 - padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;

- orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projeto;
- elaborar normas para regulamentação da gestão de projeto no CNJ.
- d) promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- e) prover treinamento:
 - definir treinamento relativo à metodologia de gestão de projeto;
 - identificar especialistas em gestão de projetos;
 - apoiar na realização dos eventos de capacitação.
- f) promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:
 - organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no CNJ;
 - estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
 - gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
 - realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto;
 - realizar intercâmbio e benchmarking com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projeto.
- g) aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues. (CNJ, 2018).

Nota-se que o CNJ sugere diversas competências para o Escritório de Projetos, de assessoramento à alta administração, até aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da qualidade dos serviços entregues.

Superadas as definições, atribuições e requisitos funcionais de um Escritório de Projetos, vamos tratar no próximo capítulo dos benefícios de uma implantação.

3 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Este capítulo contempla os benefícios da implantação de um escritório de projetos. Explana-se acerca da metodologia da gestão de projetos, tratando do gerenciamento do conhecimento e das boas práticas em projetos e da comunicação organizacional no escritório de projetos.

As empresas buscam em novos métodos e ferramentas uma forma de acompanhar as mudanças do mundo moderno, mesmo que em longo prazo. A padronização dos formulários que envolvem projetos bem como, a centralização e a gestão dos projetos frente ao planejamento estratégico da instituição são alguns dos benefícios da implantação de um Escritório de Projetos.

Para Block e Frame (1998) citado por Barcaui (2012), a montagem de um Escritório de Projetos é útil e facilita o trabalho de empresas privadas ou públicas. Existem, entretanto, inúmeras resistências a sua implementação e que empregam álibis variados

para não desenvolver este tipo de solução organizacional. É importante, entretanto, reconhecer as inúmeras vantagens que a implantação de um Escritório de Projetos pode trazer à organização, aos seus projetos e aos resultados deles esperados.

Barcaui (2012) assevera, ainda, que os benefícios refletem uma visão sobre o impacto positivo dos escritórios de gestão de projetos para as organizações e suas respectivas bases de conhecimento.

Segundo Possi (2006), as organizações estão optando, cada vez mais, por essa ferramenta de gestão, buscando a centralização do gerenciamento dos seus projetos.

A metodologia da gestão de projetos, o gerenciamento do conhecimento e das boas práticas, são áreas que devem ser geridas pela alta administração, para o sucesso e a continuidade do Escritório de Projetos, que serão abordadas nos próximos itens, como benefícios da implantação de um Escritório de Projetos.

3.1 DA METODOLOGIA EM PROJETOS

Segundo o dicionário Houaiss (2009, p. 1284), metodologia “é o ramo da lógica que se ocupa dos métodos de diferentes ciências”, já método “é um procedimento, técnica ou meio de fazer alguma coisa”, assim como “uma ordem, lógica ou sistema que regula determinada atividade”.

Nessa ordem, para Barcaui (2012, p. 399), “existe diferença entre metodologia de desenvolvimento de um produto ou serviço e a metodologia para o gerenciamento do projeto que vai fazer esse desenvolvimento”. A primeira trata do ciclo de vida e a segunda é responsável por iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar esse projeto, levando em consideração o escopo do projeto.

Conforme Valeriano (2014), há tempos, muitas organizações que não conheciam nem utilizavam projetos para solucionar seus problemas, tinham dificuldades eventuais e transitórias, que eram tratadas por “comissões” ou “grupos de trabalho”, em equipes geralmente multidisciplinares, sem qualquer metodologia ou gestão.

Na mesma direção, Wiedemann Neto (2009) destaca que o esforço é basicamente metodológico com etapas e passos previamente definidos. A metodologia proporciona vários benefícios e vantagens chamando a atenção à padronização de conceitos, procedimentos, práticas e linguagem, passíveis de serem aplicadas à maioria dos projetos.

Outra missão apropriada a um Escritório de Gerenciamento de Projetos corporativo, evidenciada por Possi (2006), pode ser a de disseminação do conhecimento de gerenciamento de projetos em toda a organização. Para esta missão, quando ele se torna um centro de excelência, suas funções principais são de assessoramento a outros setores da organização no uso destes conhecimentos.

Tratando do planejamento estratégico da Corte Gaúcha, Wiedemann Neto (2009) destaca que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul não possui, ainda, um Escritório de Gestão de Projetos e nem outro departamento equivalente que desenvolva uma metodologia padrão para a gestão de seus projetos. Por este motivo, a observação permite afirmar que alguns dos projetos propostos não seguem adiante

e não alcançam os objetivos esperados, pela falta de gerentes específicos, de uma estrutura organizacional para acompanhá-los e, principalmente, pela falta de uma metodologia científica adequada ao mister.

Sobre o assunto em tela, Barcaui (2012), considera que muitas organizações já possuem manuais próprios com metodologias de gerenciamento de projetos. Porém esses métodos não funcionam em razão das dificuldades para acessar e utilizar os documentos por não haver incentivos para apresentação de oportunidades de melhoria. Além disso, é comum que não haja ninguém responsável por atualizá-los de modo a refletir as mudanças organizacionais ou novas abordagens. À medida que a metodologia se desatualiza, sua utilidade passa a inexistir. O valor do Escritório de Projetos, nesse caso, é ser o responsável pela manutenção e atualização dos processos, da metodologia, das ferramentas e pela informação disponibilizada às equipes de projeto, economizando tempo e esforço, reduzindo custos e melhorando a qualidade.

Segundo Kerner (2001 *apud* Barcaui 2012), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é mais possível com a ausência de um processo repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto, consignado de metodologia de gerenciamento de projetos.

Na visão de Charvat (2003) citado por Barcaui (2012, p. 401):

Uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto.

Constata-se que não há uma metodologia científica adequada para gerenciamento de projetos, por isso muitas organizações desenvolvem seus próprios manuais com metodologias para gerenciá-los, e assim reduzir tempos e custos. Após destacada a importância da existência de metodologia e padronização no Escritório de Projetos, aborda-se o gerenciamento do conhecimento e as boas práticas em projetos.

3.2 DO GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E DAS BOAS PRÁTICAS EM PROJETOS

Para Valeriano (2014, p. 61) “a organização moderna deve tratar o conhecimento como um bem valioso, buscando sua constante obtenção e criação, fazendo o melhor uso dele e aperfeiçoando-o continuamente”.

O gerenciamento do conhecimento em projetos, segundo Barcaui (2012), muitas vezes, está equivocadamente associado à forma de armazenamento, à maneira eficiente de utilização e à transferência da informação, sendo que a gestão estaria vinculada a simples administração dos dados e supervisão dos sistemas de informação.

Para Ireland e Cleland (2007 *apud* BARCAUI, 2012), o conhecimento e a visão da empresa são elementos muito favorecidos com a implementação e a utilização de uma

estrutura de PMO. Um primeiro sinal deste favorecimento global é que os projetos passam a ser mais previsíveis.

Assevera Barcaui (2012) que o Escritório de Projetos revela e destaca o valor do conhecimento existente na organização e procura aproveitá-lo na criação de ativos de processos organizacionais: modelos, procedimentos, base de dados e no registro do conhecimento de especialistas em repositórios específicos. O Escritório de Projetos pode, ainda, contribuir para avultar as competências internas e principalmente produzir mecanismos e ferramentas que reduzam a dificuldade de acioná-las e mantê-las durante o desenvolvimento dos projetos.

Segundo o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBok, 2013), a base de conhecimento organizacional corporativa para o armazenamento e recuperação de informações inclui, mas não se limita a:

Bases de conhecimento de gerenciamento de configuração contendo as versões e linhas de base de todas as normas, políticas, e procedimentos da organização executora, e quaisquer documentos do projeto;

Banco de dados financeiros contendo informações como horas de mão de obra, custos incorridos, orçamentos e qualquer estouro dos custos do projeto;

Bases de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (p.ex., registros e documentos de projetos, todas as informações e documentação de encerramento do projeto relativas aos resultados e decisões de seleção de projetos anteriores e informações do desempenho dos projetos anteriores, além de informações de atividades de gerenciamento de riscos);

Banco de dados de gerenciamento de problemas e defeitos contendo o status dos mesmos, informações de controle, solução de problemas e defeitos, e resultados de itens de ação;

Arquivos de projetos anteriores (p.ex., escopo, custo, cronograma, e linhas de base de medição do desempenho, calendários dos projetos, diagramas de rede de cronograma dos projetos, registros dos riscos, ações de respostas planejadas e impacto de riscos definido). (PMI, 2013, p. 28).

Nessa esteira, afirma Possi (2006, p. 93):

É importante perceber que o gerenciamento do projeto tem como principal objetivo garantir não só a melhor aplicação dos conhecimentos da equipe durante os trabalhos, mas sim permitir que a organização reutilize as lições aprendidas no projeto e se aproprie dos conhecimentos gerados no mesmo. Caso se consiga disponibilizar e garantir o acesso da empresa às boas práticas, aos conhecimentos e às soluções apresentadas ao longo do projeto, certamente a organização ganhará tempo e energia ao se deparar com as mesmas situações e aplicar estas soluções com mais eficiência e rapidez.

Comentando sobre a gestão do conhecimento no Escritório de Projetos, Barcaui (2012) argumenta que o conhecimento gerado pelo gerente e pela equipe de projetos é alimento para novos projetos, auxiliando nas projeções, na diminuição de riscos e em qualidade superior e desempenho na entrega.

Com isso, o Escritório de Projetos pode desempenhar o papel central, desenvolvendo e executando a gestão de conhecimento em projetos, propagando experiências para que a organização aprenda e agregue valor aos seus negócios.

Sobre o tema, Possi (2006, p. 55), acredita que:

À medida que aumenta o número de projetos elaborados por uma empresa, surge a oportunidade da criação de um banco de dados contendo as principais informações referentes ao desenvolvimento do projeto. Tradicionalmente, os dados mais importantes são aqueles que têm serventia para a comparação de prazo e custo, mas nada impede que outras singularidade do projeto sejam monitoradas, como a quantidade de pessoas que formam a equipe de projeto. A criação do banco de dados de informações de projetos naturalmente gera outra oportunidade para a organização: o acompanhamento e comparação de projetos através do uso de indicadores. A máxima “o que não se pode medir, não se pode gerenciar” cabe perfeitamente para justificar a existência de indicadores empresariais que monitoram o desempenho de um projeto.

Sobre lições aprendidas que não são aplicadas, Barcaui (2012) afirma que algumas organizações não documentam esses ensinamentos nos projetos. Outras despendem tempo para fazê-lo, porém formulários são simplesmente preenchidos sem real intenção ou habilidade para realizar alguma ação. O resultado é que os erros são constantemente repetidos. Um Escritório de Projetos pode ser fonte de conhecimento prático e fornecer ligações com as melhores práticas trazidas de outros projetos similares nos quais a organização tem experiência histórica. Desse modo, sua implantação pode garantir que as lições aprendidas sejam documentadas, revisadas e disso resulte uma ação. A melhoria contínua resultante não tem preço.

Em relação à documentação, Barcaui (2012) considera que a retenção do conhecimento pela equipe, pelo próprio projeto e pela empresa fica facilitada com a melhora nesta documentação e cria uma base de experiências em gestão de projetos.

Com forte relação com o gerenciamento do conhecimento e com as boas práticas, o Escritório de Projetos dependerá de uma boa comunicação organizacional para obter sucesso na gestão de projetos, que será o próximo item a ser abordado.

3.3 DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização, segundo o PMI (2013, p. 21), “é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz,

especialmente em decorrência da globalização da profissão de gerenciamento de projetos. As capacidades de comunicação organizacional exercem grande influência em como os projetos são conduzidos”.

No mesmo sentido, Barcaui (2012), relacionando as justificativas da implantação, afirma que o Escritório de Projetos tem uma comunicação mais eficaz entre projetos, departamentos e níveis hierárquicos, garantindo não apenas que a comunicação esteja ocorrendo, mas, principalmente, que a comunicação esteja sendo entendida.

O planejamento das comunicações do projeto, para o PMI (2013), é importante para alcançar o êxito final de qualquer projeto. Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações necessárias.

Relatando sobre as resistências culturais e naturais dos profissionais que serão afetados na implantação de um PMO, Barcaui (2012) refere que é fundamental um aporte de atividades no plano de implementação com foco na gestão de mudanças, que visa compreender, dentre outros aspectos, uma comunicação intensa que promova sensibilização e engajamento, o que vai demandar um plano intenso e, se possível, com envolvimento do setor de comunicação institucional.

Relata, ainda, Barcaui (2012, p. 169) que:

A Comunicação nos projetos também é bastante beneficiada com a presença atuante de um PMO. Ele garante que o projeto tenha cadência e não seja deixado de lado em virtude das agendas departamentais e atividades do dia a dia, além de aumentar a transparência do status de cada projeto e a mobilização da equipe de trabalho.

Para que mudanças sejam aceitas, um processo de comunicação claro e objetivo deve ser estabelecido, menciona Barcaui (2012). Neste sentido, a informação deve ser elevada no tempo certo, descrevendo os objetivos e estágios da mudança, as potenciais oportunidades, o grau de envolvimento de cada grupo, assim como os resultados esperados, finaliza Barcaui (2012).

Tratando do gerenciamento das comunicações do projeto, Possi (2006) refere que a comunicação eficiente é uma das melhores ferramentas de que um gerente de projetos dispõe para executar o seu trabalho. Não por coincidência, uma das habilidades fundamentais desse gerente de projeto, conforme definida no Guia PMBoK, é justamente a sua capacidade de se comunicar bem.

Possi (2006) destaca que uma comunicação adequada é fundamental na gestão dos projetos. A habilidade de comunicação do gerente do projeto também é reconhecida como uma das mais importantes.

Sobre gerenciamento das comunicações do projeto, o PMI (2013) considera que alguns processos são necessários para assegurar que as informações sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controla-

das, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto.

Com o estudo das comunicações em projetos, para um melhor entendimento da matéria, e de como circula a comunicação dentro da instituição, necessária a abordagem da estrutura organizacional do TJSC, a qual se revela na próxima seção.

4 ANÁLISE PRELIMINAR DA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

O capítulo a seguir traz a estrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, contemplando, também, a contextualização sobre a atual situação do gerenciamento de projeto na justiça catarinense, bem como ressaltando os aspectos referentes à implantação de um escritório de projetos no poder judiciário catarinense.

No mês de outubro próximo passado, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina completou 127 anos de história. A instalação ocorreu em 1º de outubro de 1891, na Casa da Câmara, e foi um acontecimento político-administrativo marcante para a História deste Estado. Atualmente, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina é composto por quatro prédios que abrigam a Capela Ecumênica Santa Catarina de Alexandria, o Tribunal Pleno, a Torre I e a Torre II (TJSC, 2018).

No ano 2000, a Corte Catarinense buscou na humanização da justiça uma forma compartilhada e democrática de planejar a sua administração. Após o processo de informatização do Poder Judiciário Catarinense, ocorrido em 1996 e 1997, a alta administração adotou o Planejamento Estratégico (TJSC, 2018a).

Em 2014, realizou-se o “Workshop de Planejamento Estratégico Institucional - 2015/2020 - evento que deu continuidade ao Planejamento Estratégico e de alinhamento às diretrizes do CNJ. Durante o encontro os debates embasaram-se nos resultados obtidos no Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional, no Relatório Justiça em Números e no questionário de diagnóstico aplicado para os públicos interno e externo no mês de agosto de 2014. O resultado foi a apresentação de um novo Mapa Estratégico organizacional e a identificação de um Banco de Iniciativas, a serem aproveitadas para a viabilização dos objetivos estratégicos da gestão atual e das vindouras.

Verifica-se que, no decorrer dos anos, a Corte Catarinense buscou sempre inovar na gestão do Planejamento Estratégico, seja com novas ferramentas e/ou metodologias, se aproximando dos colaboradores, jurisdicionados e demais instituições públicas envolvidas na árdua tarefa de “fazer justiça”, numa evolução constante.

Sobre a evolução da administração pública, Barcaui (2012, p. 105), afirma que “a administração pública adotada pelos governos tem sofrido mudanças ao longo dos tempos, em especial motivadas pelas mudanças da sociedade e pela globalização que o mundo enfrenta”.

Tratando da matéria e sobre pesquisa realizada em 2010, obteve-se o seguinte resultado:

Setenta instituições públicas participaram da pesquisa, sendo 36 instituições da administração direta e 34 da indireta, correspondendo a 20% dos entrevistados. Destes, 43 informaram ter PMO montado, representando mais de 60% dos entrevistados. Vale ainda destacar que uma meta apontada pelo CNJ é que os Tribunais de Justiça se estruturarem por projetos e criem PMOs como suporte às suas ações (programas, projetos e ações cotidianas), para alcance das suas metas. Essa é uma demonstração inequívoca de que os órgãos públicos estão priorizando a modernização da gestão pública adotando práticas modernas de gestão. O PMO figura como uma dessas práticas. (BARCAUI, 2012, p. 108).

No âmbito do TJSC, com relação à maturidade na utilização de gestão de projetos, pode-se dizer que, atualmente, grande parte das diretorias ou setores já trabalhou ou foi envolvida, em algum momento, na metodologia de gestão em projetos. Com esta afirmação contextualiza-se a estrutura atual do TJSC com relação à gestão de projetos.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL

Atualmente, nos termos da Resolução GP n. 5/2018, a gestão de projetos ocorre por meio da Assessoria de Planejamento (ASPLAN) que atua sob demanda do Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça, nos projetos que têm relação estratégica com a gestão (TJSC, 2018b).

Com a publicação da Resolução GP n. 44/2017, instituiu-se o “Escritório de Processo de Trabalho”, com foco na modernização e aperfeiçoamento do modelo de gestão de rotinas de trabalho, visando melhorar a eficiência na prestação jurisdicional e alavancar os indicadores de desempenho, colaborando com outros projetos estratégicos da instituição. Referido setor tem forte vínculo com projetos, uma vez que deve acompanhar o portfólio de projetos de melhoria (TJSC, 2018c).

Neste ano, o Tribunal de Justiça Catarinense inovou com a publicação da Resolução GP n. 5/2018, que alterou a Estrutura da Presidência do Tribunal de Justiça e estabeleceu novo organograma; alterando a vinculação administrativa dos setores e órgãos; alterando dispositivos de outras Resoluções (TJSC, 2018d).

O novo normativo criou núcleos operacionais ligados diretamente ao Gabinete da Presidência, divididos em área de atuação (administrativa, jurídica e financeira), pautados na:

Colaboração e cooperação mútuas, e compreenderá a transferência total ou parcial de determinada atribuição de um setor para outro sempre que a medida for necessária para evitar sobrecarga e ajustar o volume de serviço à capacidade do setor, o que garantirá a qualidade e a celeridade no processo de tomada de decisão. (TJSC, 2018e).

Na seção V, no artigo 8º da Resolução GP n. 5/2018, estão descritas as atribuições e composição da Assessoria de Planejamento (ASPLAN), integrada pelos Juízes Auxiliares e por servidores efetivos, e constitui a unidade de gestão estratégica do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, com as seguintes atribuições:

- I - assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico, seguindo as diretrizes e as orientações do Presidente do Tribunal de Justiça;
- II - gerenciar projetos e otimizar processos de trabalho, a critério da Presidência do Tribunal de Justiça;
- III - produzir e analisar dados estatísticos; e
- IV - exercer outras atividades, por determinação da Presidência do Tribunal de Justiça. Parágrafo único. As áreas jurisdicionais e administrativas devem prestar à Assessoria de Planejamento as informações, sob sua responsabilidade pertinentes ao plano estratégico. (TJSC, 2018e).

Como visto, a Assessoria de Planejamento tem dentre suas atribuições gerenciar projetos e otimizar processos de trabalho. Referidas atividades não estão em sintonia com as atribuições de um Escritório de Projetos que preconizam mais do que simplesmente gerenciar projetos.

Alguns setores e diretorias do Poder Judiciário Catarinense adotam a metodologia utilizada pela ASPLAN, com a confecção de termo de abertura de projeto, cronograma, relatório de acompanhamento de projetos, e outros formulários. Mesmo utilizando os modelos da mencionada Assessoria, os setores e diretorias não seguem uma padronização (TJSC, 2018f). Cita-se como exemplo os modelos utilizados pelo Núcleo II - Estudos, Planejamento e Projetos da Corregedoria-Geral da Justiça, publicados no “Portfólio de Projetos” no site da instituição, e os modelos da ASPLAN publicados na página destinada a Gestão Estratégica - Gestão de Projetos, do site da Corte Catarinense (TJSC, 2018g).

Entre os meses de março e agosto de 2013, o TJSC disponibilizou aos servidores das diretorias e assessorias, cursos de gerenciamento de projetos e implantação de escritório de projetos, bem como para utilização do *software* MS PROJECT 2010, por meio da Academia Judicial da instituição (TJSC, 2018h).

A Academia Judicial realiza cursos de formação continuada, para magistrados e servidores, nos termos da Resolução ENFAM n. 2, de 08/06/16, na qual está inserida a Gestão de Projetos, abordando conceitos e fundamentos de elaboração de projetos; ferramentas e metodologias de elaboração de projetos; fundamentos do gerenciamento de projetos; concepção do projeto; planejamento do projeto; iniciação do projeto; plano de monitoramento, execução e controle de projetos; etapas de encerramento e avaliação de projetos (TJSC, 2018i).

Muito embora o TJSC tenha uma Assessoria de Planejamento para gerenciar projetos, não há na estrutura um Escritório de Projetos para prover todos os setores e diretorias de serviços voltados ao gerenciamento total dos projetos, com adoção de metodologias e modelos de gestão. A implantação de um Escritório de Projetos no

TJSC possibilitará visualizar, de forma mais clara, se ocorreu o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da gestão centralizada dos projetos.

Abordada a estrutura atual em projetos da Corte Catarinense de Justiça, com a identificação dos atores e setores institucionais envolvidos, o próximo item focará na implantação de um escritório de projetos.

4.2 IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

A administração pública avança, cada vez mais, em modelos adotados pela iniciativa privada, com o advento da globalização, por exigência do público e pela própria sobrevivência. Ainda que pertinente a adoção de modelos da iniciativa privada, não se pode deixar de lado as particularidades da gestão pública, por exemplo, o curto prazo da gestão, que não raro são motivadas por trocas sucessivas de gestores, o que acaba prejudicando o planejamento da instituição, ocorrendo a descontinuidade de projetos e programas.

Nesse contexto, Barcaui (2012. p. 106) argumenta que “esta tendência do setor público em se reinventar e em buscar práticas de gestão compatíveis às utilizadas no setor privado tem sido denominada nas últimas décadas de NPM (*New Public Management*) ou NGP (Nova Gestão Pública)”.

Neste sentido, o autor acrescenta que, “não raro que órgãos públicos da administração direta tenham planejamento estratégico definido e publicado nos seus sites e desenvolvam programas e projetos de forma estruturada e com uso de metodologia apropriada” (BARCAUI, 2012. p. 108).

Nos últimos anos, a administração pública tem adotado práticas de gestão desenvolvidas para o setor privado: “a implantação de práticas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos e o estabelecimento de um PMO (Escritório e Projetos) são exemplos destas práticas” (BARCAUI, 2012. p. 108).

A realidade não poderia ser diferente no Brasil, no Poder Judiciário. O CNJ vem inovando a forma de gestão dos tribunais de justiça desde a sua instalação, com práticas da iniciativa privada adaptadas, como a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário Brasileiro como um todo (TJSC, 2018j).

Em 2011, ano de muitas mudanças no CNJ, estabeleceu-se como Meta 1: “criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica” (CNJ, 2011).

Para verificar o cumprimento da meta definiram-se os seguintes critérios:

1. O tribunal possui unidade que gerencia o seu portfólio de projetos estratégicos?
2. A unidade é responsável pelo alinhamento do portfólio de projetos estratégicos aos objetivos estratégicos do tribunal?
3. A unidade elabora e implanta metodologia de gerenciamento de projetos?

4. Os documentos e procedimentos de gerenciamento dos projetos são padronizados?
5. A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração nas decisões acerca dos projetos estratégicos?
6. A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração na escolha de ferramentas de gerenciamento de projetos?
7. A unidade oferece aos proponentes de projetos suporte para a elaboração de propostas de projetos à instituição?
8. A unidade orienta os gestores na condução de todas as etapas de execução do projeto?
9. A unidade promove a disponibilização permanente de Informações sobre os projetos em andamento para o público interno e/ou externo?
10. A unidade mede e divulga o desempenho na execução dos projetos para o público interno? (CNJ, 2011a).

O relatório divulgado em 25.07.2013, de diagnóstico do cumprimento da meta, apontou que 78,89% dos Tribunais cumpriram-na (CNJ, 2011b). Apenas a Justiça Federal cumpriu integralmente a meta com implementação de escritório de gerenciamento de projetos em todos os Tribunais Regionais Federais.

Incorporou-se ao Planejamento Estratégico do CNJ do período 2015/2020, a meta para implantação de escritório de projetos. Referido Conselho adicionou às metas a gestão de projetos, que consistem na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com objetivo de proporcionar aos gestores condições de melhor dimensionar as demandas de trabalho, gerenciar pessoas, administrar o tempo e alocar recursos em prol do alcance dos objetivos estratégicos da instituição (CNJ, 2018a).

Neste sentido instituiu-se a gestão de projetos, com a Instrução Normativa n. 48, de 15-03-2013, revogada pela Instrução Normativa n. 64, de 07-04-15, que revisou a forma de proposição e gerenciamento de projetos no âmbito do CNJ. Esta Instrução Normativa apresenta os principais princípios para proposição, monitoramento, acompanhamento e encerramento dos projetos institucionais do Conselho. O Departamento de Gestão Estratégica é responsável por prestar assessoria técnica à gestão de projetos do CNJ, disponibilizando aos gestores a metodologia e os artefatos de gerenciamento de projetos (CNJ, 2018b).

A Instrução Normativa CNJ n. 64/2015, no seu artigo 3º prevê que:

O Manual de Gerenciamento de Projetos do CNJ é o instrumento que estabelece as normas específicas para o gerenciamento de projetos institucionais e deve ser observado por todas as partes envolvidas. §1º Compete ao Departamento de Gestão Estratégica (DGE):

- I - elaborar e atualizar o Manual de Gerenciamento de Projetos do CNJ, a ser aprovado por ato da Secretária-geral;
- II - disponibilizar aos usuários os modelos de documentos vinculados à metodologia de gerenciamento de projetos;
- III - prestar consultorias internas quanto a sua aplicação. (CNJ, 2018b).

Nesse norte, vê-se que o CNJ implantou seu Escritório de Projetos vinculado ao Departamento de Gestão Estratégica, que é o setor responsável por prestar assessoria técnica à gestão de projetos da instituição, disponibilizando aos gestores a metodologia e os artefatos de gerenciamento de projetos (CNJ, 2018b).

Da leitura da Instrução Normativa n. 48/2015, pode-se afirmar que o Escritório de Projetos do CNJ está ligado diretamente aos projetos estratégicos institucionais, via Departamento de Gestão Estratégica do órgão, que centraliza a gestão de projetos (CNJ, 2018c).

Sobre a centralização de projetos, Barcaui (2012, p. 28) relata que “a necessidade da centralização e do controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados se torna igualmente necessária”.

A centralização facilitará a comunicação institucional, que também será aprimorada, uma vez que todos os projetos e respectiva documentação serão publicados no portfólio de projetos da instituição, incluindo as práticas facilitadoras, primando pelo princípio da publicidade dos atos públicos.

Com as orientações do *Project Management Institute* - PMI, principal base referencial em projetos, mas não a única, o Escritório de Projetos do TJSC poderá confrontar as práticas já adotadas pelas diretorias e setores da instituição, para abraçar uma metodologia única e própria, voltada para os serviços e gestão pública da instituição.

Segundo Wiedemann Neto (2009, p. 127), “o PMI propõe uma metodologia de gerenciamento de projetos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas utilizados na implementação de projetos”.

Sobre as técnicas de gestão de projetos o mesmo autor afirma que:

A alta administração do Tribunal poderia definir seus projetos de gestão de acordo com ferramentas de planejamento com duração definida no tempo, para desenvolver o próprio planejamento estratégico e os planos de ação destacados para a sua efetiva implantação, através de verdadeira gestão estratégica. (WIEDEMANN NETO, 2009. p. 127).

A importância do PMO será maior ou menor de acordo com os serviços que realiza. A sua implantação deve acompanhar o perfil da instituição, suas características, grau de maturidade na gestão de projetos, bem como os serviços prestados, para que possa colaborar na gestão pública.

Na visão de Barcaui (2012, p. 132), “o PMO no setor público tem se demonstrado fundamental no alinhamento da ação à estratégia da instituição e para garantir os benefícios que são fundamentais para a realização das suas metas e funções”.

No Tribunal de Justiça Catarinense, a ASPLAN é a responsável pelo planejamento estratégico da Corte. Por conta disso, e pelos modelos adotados em outros tribunais e no CNJ, o Escritório de Projetos poderia ser implantado junto à referida Assessoria, uma vez que esta trabalha com o planejamento estratégico da Corte e tem como atribuição gerenciar projetos e otimizar processos de trabalho. Ademais, o recém-criado Escritório de Processos de Trabalho está vinculado à ASPLAN, com a missão de “mo-

dernizar e de aperfeiçoar continuamente o modelo de gestão e as rotinas de trabalho, que dependerá de boa gestão nos projetos para alcançar seus objetivos institucionais” (TJSC, 2018j).

Este novo setor de gestão de projetos, vinculado à ASPLAN, poderá centralizar o controle dos projetos estratégicos institucionais, com inclusão de modelos padronizados e metodologia aplicada com utilização do *software* MS Project da Microsoft, cujas algumas licenças foram adquiridas e disponibilizadas pelo TJSC para alguns setores e diretorias. Além de centralizar a gestão de projetos, o setor será referência em metodologia voltada a projetos, com suporte técnico e de gestão, bem como, divulgará as práticas facilitadoras.

Dessa forma, vê-se que a existência de um setor responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos permitirá a centralização e o acesso às informações de todos os projetos institucionais e, conseqüentemente, possibilitará mensurar o quanto cada projeto contribui para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Ainda, facilitará a identificação de projetos prioritários e a necessidade de eleger um patrocinador.

As técnicas de gestão em projetos têm como obrigatoriedade a indicação de um gerente, que seguirá um cronograma para a sua execução, apurando os custos, qualidade e tempo despendido. Neste cenário, o gestor do TJSC poderia estabelecer quais seriam os seus projetos de gestão, para gerir o seu próprio planejamento estratégico, alinhado com o planejamento estratégico da instituição.

Percebe-se que, com a implantação de um Escritório de Projetos, o TJSC terá a reunião das boas práticas num só local, para toda a instituição, e a publicação e padronização dos procedimentos e formulários voltados aos projetos institucionais. Com a centralização e controle dos projetos não haverá riscos de existirem dois projetos em andamento com o mesmo escopo ou objetivo.

Da análise do resultado da pesquisa realizada pode-se afirmar que o Tribunal de Justiça terá facilidade em disseminar a cultura PMO, uma vez que muitas diretorias e setores já utilizam uma forma de controle e gerência em projetos, com uso inclusive do *software* MS Project. Com a implantação de um PMO, a padronização dos procedimentos e formulários será uma obrigação, pois todos serão capacitados, monitorados e fiscalizados pelo próprio PMO.

As barreiras na implantação de um PMO no Tribunal de Justiça serão culturais e de procedimento, uma vez que não está na rotina das diretorias e setores a gestão centralizada de projetos, pois as informações estão na estrutura hierárquica burocratizada que retém as informações e não colabora para a gestão do conhecimento e utilização de práticas facilitadoras na resolução dos problemas, em sede de projetos institucionais. Os projetos e o conhecimento adquirido são da instituição e não das diretorias ou dos servidores, como visto no Capítulo que abordou o gerenciamento do conhecimento e das boas práticas.

Na atualidade, a Presidência da Corte centraliza os projetos de maior impacto e prioridade junto aos Núcleos operacionais criados na atual gestão administrativa. Referida prática auxilia a gestão dos projetos, mas não impede que outros projetos sejam

iniciados com relação ou impacto nos existentes, ou que uma prática facilitadora já utilizada em outro projeto seja executada na atualidade, uma vez que não há gestão do conhecimento e das boas práticas.

Como destacado no Capítulo que trata das atribuições e requisitos de um PMO, constata-se que o Tribunal de Justiça terá mais controle dos projetos institucionais, diante da centralização, padronização e transparências as atividades relacionadas a projetos e seu vínculo com o planejamento estratégico com a instituição, bem como a publicidade dos projetos aos jurisdicionados e à sociedade em geral. Com a publicidade da informação a comunicação institucional seria melhorada, em sede de projetos.

A proposição da implantação de um Escritório de Projetos não tem por objetivo apenas cumprir meta, ganhar pontuação (Selo Justiça em Números) ou atender recomendação do Conselho Nacional de Justiça, mas buscar aprimorar a gestão pública na Corte de Justiça Catarinense, com a gestão dos projetos estratégicos da instituição.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se de natureza básica, com abordagem qualitativa e classifica-se: a) quanto aos fins, como descritiva, e b) quanto aos meios, como documental e bibliográfica.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2009, p. 42), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correções entre variáveis e definir sua natureza”.

Por sua vez, a pesquisa documental:

É realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videocliques, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, diários, cartas pessoais e outros [...] (VERGARA, 2009, p. 43-44).

A autora destaca que a pesquisa bibliográfica “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]” (VERGARA, 2009, p. 43-44).

A técnica utilizada para coleta de dados foi a pesquisa documental, e a análise dos dados foi interpretativa, a qual é definida por Triviños (1987) como a técnica mais elaborada e de maior prestígio no campo da observação documental e constitui-se como meio para estudar as comunicações entre os homens enfatizando o conteúdo das mensagens por eles emitidas.

Quanto às limitações da pesquisa, foi realizada apenas na estrutura organizacional do TJSC, considerando o período do Planejamento Estratégico 2015-2020.

6 CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que o Poder Judiciário Catarinense, nos últimos 10 anos, mudou a sua forma de gestão. A necessidade de modernizar e qualificar a gestão iniciou no ano de 2000, com a propagação da palavra “planejamento”, pelos quatro cantos do Estado.

Mesmo avançando contra problemas típicos de uma organização pública (estrutura organizacional burocratizada, conhecimento centralizado em poucas pessoas, improvisação; empirismo e centralização na tomada de decisões) os gestores inovaram nas suas administrações.

Antes mesmo da criação do CNJ, no ano de 2004, o Poder Judiciário Catarinense já utilizava técnicas, métodos e ferramentas de planejamento estratégico. A metodologia adotada auxiliou o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina a obter melhores resultados na sua gestão institucional.

Nesta pesquisa apresentaram-se as contribuições de um Escritório de Projetos na gestão estratégica, identificando-se as barreiras e os facilitadores de sua implantação, bem como se destacaram as atribuições que auxiliam a gestão de projetos; e as expectativas dessa implantação, por parte da alta administração. Além disso, contextualizou-se a atual estrutura de gestão de projetos do TJSC e apresentaram-se os benefícios que poderão advir com a implantação de um Escritório de Projetos no Poder Judiciário catarinense.

Em resposta ao problema da pesquisa, entende-se que, com a criação do Escritório de Projetos haverá padronização da metodologia, centralização das informações, melhora significativa da comunicação institucional, com a publicação do portfólio de projetos em ambiente único, compartilhamento de recursos e apresentação de subsídios para a tomada de decisão. Adotando a metodologia do *Project Management Institute*, que propõe como gerenciamento de projetos, o conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas utilizadas na implementação de projetos, o TJSC terá consistência na gestão, com base nos principais elementos norteadores que são: recursos, tempo, escopo e riscos.

Nesse contexto, agregando valor ao trabalho já consolidado e inovações advindas da atual gestão, observa-se que é fundamental a implantação de um Escritório de Projetos no Poder Judiciário Catarinense, para o cumprimento do planejamento estratégico programado para o período de 2015-2020.

Aliada do recém-criado Escritório de Processos, a implantação desta estrutura servirá de trilha para a nova máquina pública construir uma estrada promissora, voltada à missão e à visão estratégica do TJSC (2018m), qual seja: “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”.

AGRADECIMENTOS

Aos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, pela visão de futuro em investir na formação profissional de magistrados e servidores, em especial na Gestão pública, por meio da Academia Judicial.

A Coordenação do Curso, aos Servidores da Academia Judicial, aos docentes do Curso, principalmente à Professora e Orientadora Flávia de Martins Faria Vieira, pela dedicação e conhecimentos repassados.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, André. **Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Gestão e Planejamento**. Ano 2018. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Metas 2011**. Ano 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestaoe-planejamento/metaspas/metaspas-de-exercicios-anteriores/metaspas-2011>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Metas 2011**. Ano 2011a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestaoe-planejamento/metaspas/metaspas-de-exercicios-anteriores/metaspas-2011>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Metas 2011**. Ano 2011b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestaoe-planejamento/metaspas/metaspas-de-exercicios-anteriores/metaspas-2011>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Gestão de Projetos**. Ano 2018a. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-de-projetos>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Gestão e Planejamento. **Instrução Normativa n. 64**. Ano 2018b. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-de-projetos>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Gestão e Planejamento. **Instrução Normativa n. 48**. Ano 2018c. Disponível em: <http://cnj.jus.br/images/atos_normativos/instrucao_normativa/instrucao_normativa_48_15032013_02042013145311.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Gestão e Planejamento. Metas**. Ano 2018d. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metaspas/492-gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia-de-gestao-de-projetos/13730-competencias-sugeridas-para-o-escritorio-de-projetos>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CIERCO, Agilberto; MONAT, André Soares; NASCIMENTO, Fernando Paes; MENDES, João Ricardo Barroca. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

HOUAISS, Antônio, **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa - Com a nova ortografia da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2009.

PINTO, Américo. **PMO Insights**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2014.

PMI-Project Management Institute. **Um guia do conhecimento para gerenciamento de projetos**. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2013.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos guia do profissional**: volume 1: abordagem geral e definição de escopo. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2006.

_____. **Gerenciamento de projetos guia do profissional**: volume 2: aspectos humanos e interpessoais. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2006.

REVISTA GESTÃO & TECNOLOGIA, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 44/2017**. 2017. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=166739&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=&prox4=>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Tribunal de Justiça. **História**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

_____. **Gestão Estratégica**. 2018a. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/guest/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

_____. **Resolução GP n. 5/2018**. 2018b. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

_____. **Resolução GP n. 44/2017**. 2018c. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=166739&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=&prox4=>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Presidência**. 2018d. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/presidencia>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Assessoria de Planejamento**. 2018e. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/assessoria-de-planejamento>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Gestão de Projetos - Modelos**. 2018f. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-projetos/modelos>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Corregedoria-Geral da Justiça. **Portfólio de Projetos** - Núcleo II. 2018g. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/portfolio-de-projetos>>. Acesso em: 24 out. 2018.

_____. Academia Judicial. **Curso MS Project**. Edital n. 2/2014 AJ. 2018h. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/725804/Edital+2+2014/5bbc38f4-f793-4566-b708-6cfd744a02e2?version=1.2>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Academia Judicial. **Cursos de Formação Continuada**. 2018i. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/cursos-de-formacao-continuada?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. **Planejamento Estratégico Institucional**. 2018j. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-2009-2014/planejamento-e-orcamento/indicador1-3>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, Dalton. **Gerenciamento estratégico de projetos**. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2014.

VALLE, André. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro-RJ: FGV, 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao Programa de Capacitação em Poder Judiciário**. FGV Direito Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR THE IMPLANTATION OF INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IN THE JUDICIARY POWER OF SANTA CATARINA

Jonata Mazzurana Monguilhott

Graduado em Direito pela Univali. Pós-Graduado em Direito pela Escola da Magistratura do Trabalho de Santa Catarina. Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: jonata@tjsc.jus.br

Patrick Padilha

Graduado em Ciência da Computação pela FACVEST. Pós-Graduado em Gerenciamento de Projetos pela Estácio de Sá. Analista de Sistemas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: patrick.padilha@tjsc.jus.br

Resumo: O presente estudo apresenta trilhas estratégicas para apoiar o aumento de maturidade da Governança de Tecnologia da Informação no Poder Judiciário catarinense. Para tanto, adotou-se a metodologia de pesquisa com levantamento bibliográfico dos conceitos de Governança Pública, Corporativa, e de TI, além da apresentação do modelo COBIT e dos Fatores Críticos de Sucesso para implantação da Governança nesta área. Também foi realizada uma entrevista em profundidade com quatro membros do Comitê de Governança de TI do PJSC, com o objetivo de identificar a visão do papel da TI dentro da instituição, de como as práticas de governança podem auxiliar no seu planejamento e controle, assim como quais os maiores desafios para a sua concretização. Por fim, estabeleceram-se orientações básicas para que o PJSC consiga superar as principais barreiras mencionadas pelos entrevistados.

Palavras-chave: Governança de TI. Fatores Críticos de Sucesso. Poder Judiciário.

Abstract: The present study presents strategic trails to support the maturity increase

of Information Technology Governance in the Judiciary of Santa Catarina. To do so, we adopted the research methodology with a bibliographical survey of the concepts of Public, Corporate and IT Governance, as well as the presentation of the COBIT model and the Critical Success Factors for the implementation of Governance in this area. An in-depth interview with four members of the IT Governance Committee of PJSC was also held to identify the vision of IT's role within the institution, how governance practices can assist in its planning and control, as well as which the greatest challenges for its implementation. Finally, basic guidelines were established so that the PJSC can overcome the main barriers mentioned by the interviewees.

Keywords: IT Governance. Critical Success Factors. Judicial Power.

1 INTRODUÇÃO

O termo Governança é antigo e aplicado em várias áreas do conhecimento e circunstâncias, recentemente vem assumindo posição de realce nos ambientes empresariais e governamentais. Como conceito aparece em distintas formas, disciplinas e associado às ideias de redes, interdependência e cooperação. Sinaliza a interação entre atores de naturezas diversas e em relacionamentos específicos e assimétricos. O tema se adequa à complexidade da sociedade e traz a reflexão sobre novas formas de organização. No entanto, o trajeto para a transição entre modelos de organização é desafiador.

O artigo que se segue está inserido nessa temática na perspectiva da tecnologia de informação. Considera-se que, na atualidade, as organizações, públicas ou privadas, integram-se ao ambiente em que vivem, aperfeiçoam os processos de trabalho e estabelecem relacionamentos interinstitucionais a partir do acesso às tecnologias disponíveis. Com isso, realizam a missão e as propostas de valor para a sociedade, tornam-se efetivas.

Nesse sentido, a reflexão sobre a governança aplicada à tecnologia da informação - GTI, está ancorada em fatores críticos de sucesso. As contribuições e resultados apontam uma trilha estratégia para Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, alcançar metas desafiadoras de desempenho organizacional, definidas para o judiciário brasileiro, previstas na Resolução 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ.

O ponto de partida para a pesquisa é a finalização, em 2016, da implantação do processo judicial eletrônico. A partir de tal data, os novos processos judiciais passaram a tramitar em formato digital. Pode-se decretar que vivenciamos uma nova era no PJSC, em que os sistemas judiciais passam a ser verdadeiros instrumentos de efetivação da jurisdição, não sendo mais meras ferramentas de apoio às atividades jurisdicionais. As abordagens de gestão das aplicações em tecnologia precisam se mostrar sustentáveis na realidade atual. Urge a adoção de práticas de GTI. Com base nesse norte foi criado pelo PJSC o Comitê de Governança de TI - CGovTI, e o Comitê de Gestão da TI, ambos através da edição da Resolução GP 31-2018.

A conscientização de que o conhecimento humano, o homem no trabalho e a ação inteligente das máquinas integram a mesma rede produtiva, nos habilita a falar em governança de TI. Dentro dessa perspectiva, a pergunta chave da presente pesquisa questiona: que trajetória seguir para concretizar a implantação da Governança de Tecnologia da Informação no PJSC?

Como objetivo geral, buscamos indicar trilhas estratégicas que resultem em avanços na implementação da GTI no PJSC. Dentro dos objetivos específicos, o estudo propõe explorar o conceito de governança e a inserção da tecnologia no âmbito conceitual; identificar fatores críticos de sucesso - FCS para auxiliar na implementação da GTI; explorar percepções sobre tendências na atuação da TI e; propor trilhas estratégicas para a implementação da GTI.

O trabalho se justificativa pela decorrência das mudanças trazidas pelo processo judicial digital, pela importância assumida pela tecnologia como instrumento para a justiça e pela necessidade de aumentar o grau de maturidade do PJSC na aplicação do conceito de Governança de Tecnologia de Informação TI.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo governança remonta à Grécia usado no sentido de pilotar e conduzir por um sistema de regras, forma de governar. É aplicado às disciplinas, tais como na economia, na geografia, na cultura e na ciência política (BRACONI, 2010).

Rhodes (1996) identifica seis segmentos de estudo da governança, explorando sobretudo a perspectiva de governo e do setor público, são eles: o governo mínimo, a governança corporativa, a nova gestão pública, a “boa governança”, o sistema sócio cibernético e as redes auto organizadas. Defende-se que a governança desenvolve um sistema sócio-político-administrativo, típico do reconhecimento de interdependências. A governança corre em uma complexa comunidade de atores, com naturezas e interesses diversificados. Das interações entre os atores emergem negociações e mecanismos regulatórios, que funcionam independentes da intercorrência de um indivíduo, um grupo ou uma autoridade central de decisão.

Não obstante a amplitude teórica sobre a governança, o foco do artigo está na análise do conceito vinculado à Tecnologia da Informação. Para contextualizar o tema, apresenta-se breve entendimento sobre governança corporativa e governança pública.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser compreendida como o sistema de direção e controle das organizações. Refere-se ao conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos agentes internos, gestores e acionistas controladores (LA-PORTA, 2000).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relata que, nos Estados Unidos, nos anos 1990, acionistas reivindicaram o estabelecimento de regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas e da inércia de conse-

lhos de administração (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004). Como uma das respostas para tais adversidades se desenvolveu o modelo de governança corporativa que, conforme Bianchi e Nascimento (2005, p. 8) seria:

Um conjunto de mecanismos que serve para monitorar, por meio desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, pela adoção de práticas mais eficazes de monitoramento.

Ante a inexistência de um sistema de governança corporativa efetivo, abusos de poder podem ocorrer, provindos dos acionistas controladores e de altos executivos. Além destas distorções, estaríamos diante de um ambiente propício para erros estratégicos e fraudes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004).

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

Dentro do âmbito público, governança pode ser definida como o sistema que procura equilíbrio de forças entre cidadãos, representantes eleitos, alta administração, gestores e colaboradores, com o objetivo de fazer prevalecer o bem comum sobre os interesses de pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A governança pública estaria relacionada aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento e às interações entre as partes e processos de trabalho próprios das instituições, determinando como os interessados são ouvidos, como o poder e as responsabilidades são exercidos e as decisões são tomadas (GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003).

Traçando um paralelo entre os dois setores, pode-se afirmar que, diferentemente do setor privado, onde as prioridades dos dirigentes são buscadas, no âmbito público, em razão das estruturas e modelos de gestão distintos com hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é de difícil percepção, sendo papel da governança tornar explícito a função de cada ator, definindo os seus objetivos e responsabilidades (MATIAS-PEREIRA, 2010). No contexto da governança corporativa, seja no enfoque público ou privado, se desdobra a governança de tecnologia da informação.

2.3 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A função da TI dentro das organizações tem, nas últimas décadas, mudado gradativamente, deixando de ser apenas uma central de suporte na qual este departamento prestava serviços emergenciais e passou a ser vista como um líder estratégico dentro das organizações, fazendo parcerias com unidades de negócios no desenvolvimento e execução de planejamento e estratégia de negócios corporativos (GARTNER GROUP, 2008).

Dentro desse contexto de um papel mais robusto da TI para organizações que a

doutrina tem apresentado a GTI como a principal responsável pela otimização do uso da tecnologia de informação, pela gestão dos riscos de projetos e práticas de TI. Além disso, pode fornecer soluções para otimizar os investimentos e para equilibrar os riscos associados, em qualquer tipo de organização (ALREEMYA *et al*, 2016).

Um dos estudos pioneiros na literatura sobre o assunto, é o de Weill e Ross (2005, p. 15), em que se considera a Governança de TI como um “mecanismo de especificação das decisões e responsabilidades, para melhorar o desempenho da área de TI, promovendo transparência nos negócios, alinhamento estratégico e controle dos processos de trabalho, por meio de uma matriz de arranjos, apresentando grupos tomadores de decisão e os tipos de decisões a serem tomadas”.

Em trabalhos mais contemporâneos, a GTI é apresentada como uma estrutura de relacionamentos e processos de trabalho, objetivando o controle da organização e o atendimento aos seus objetivos, adicionando valor ao negócio, ao mesmo tempo em que equilibra os riscos em relação ao retorno da TI e seus processos, o que exige que essa seja de responsabilidade dos executivos e da alta direção (ISACA, 2012).

A ISO/IEC 38500 define Governança de TI como o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (NBR ISO/IEC 38500, 2009).

Analisando essas definições, Fernandez e Abreu (2014) concluem que “a GTI busca o direcionamento da tecnologia para atender ao negócio e ao monitoramento da conformidade na tomada de decisão pela administração”. Por fim, há de se destacar que não há diferenças conceituais relevantes na GTI sob a ótica dos setores privados e público. Para ambos os setores o papel da tecnologia é semelhante, e é igualmente importante para o alcance dos objetivos organizacionais (RODRIGUES; NETO, 2012).

2.3.1 Governança de Tecnologia da Informação no Poder Judiciário Brasileiro

A GTI no Poder Judiciário Brasileiro é capitaneada pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que publicou a Resolução n. 211, em 15 de dezembro de 2015, instituindo a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e a Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD, tendo como missão a melhoria no uso da tecnologia e propondo metas para a promoção da melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica. (CNJ, 2015).

Segundo a resolução, a materialização dessa meta se dará a partir do alcance do conjunto dos objetivos estratégicos estabelecidos, em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Os nove objetivos estratégicos previstos na resolução estão distribuídos em três perspectivas, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Perspectivas e Objetivos Estratégicos da Resolução 211/2015

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Recursos	Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal;
	Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas;
	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira;
Processos Internos	Aperfeiçoar a governança e a gestão;
	Aprimorar as contratações;
	Promover a adoção de padrões tecnológicos;
	Aprimorar e fortalecer a integração e a interoperabilidade de sistemas de informação;
	Aprimorar a segurança da informação;
Resultados	Primar pela satisfação dos usuários.

Fonte: (CNJ, 2015)

Já os viabilizadores se dividem em dois domínios e sete temas conforme o quadro 2.

Quadro 2: Viabilizadores de Governança de TI

DOMÍNIO	TEMA
Governança e Gestão de TIC	Políticas e Planejamento
	Estruturas Organizacionais
	Macroprocessos
	Pessoas
Infraestrutura de TIC	Sistemas de Informação
	Integração de Sistemas e Disponibilização de Informações
	Nivelamento Tecnológico

Fonte: (CNJ, 2015)

A referida resolução mostra a preocupação com o alinhamento entre a estratégia dos órgãos do Poder Judiciário com a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD, determinando a elaboração dos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e dos Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). O acompanhamento do cumprimento dessas determinações é feito pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, por meio de diagnóstico realizado anualmente.

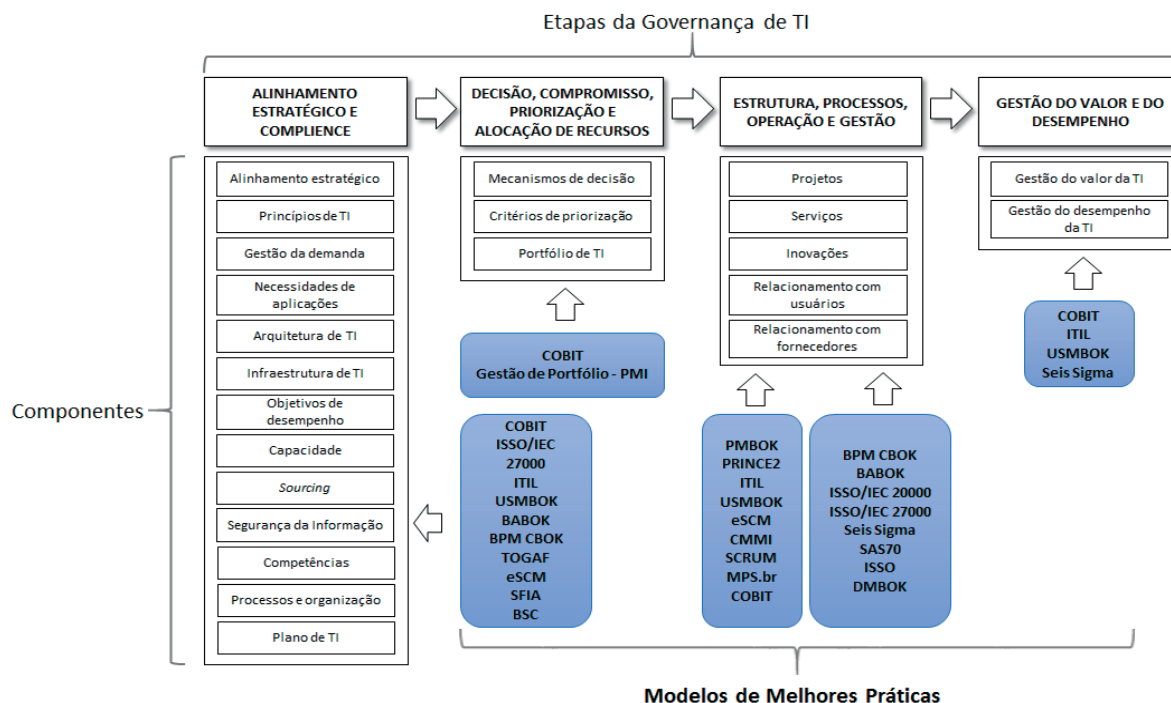
No âmbito PJSC foi publicada a Resolução 31 em 27 de junho de 2018, que instituiu o Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e o Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação, atendendo aos ditames da Resolução 211/2015 do CNJ.

2.3.2 Modelos de Melhores Práticas de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação

Os modelos de melhores práticas auxiliam a implantação da GTI, no entanto, é importante que a organização elabore sua própria arquitetura de processos de TI, priorizando a agregação de valor para o negócio e balanceando os riscos de TI para o negócio. Apesar da GTI não se restringir à implantação desses modelos, é importante conhecê-los em termos de seus objetivos, estruturas e aplicabilidade (FERNANDES; ABREU, 2014).

Uma visão de Governança de TI sugerida por Fernandes e Abreu (2014), é representada por “quatro grandes etapas, ou domínios, compreendendo vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI”. A figura 1 mostra esse conjunto de componentes e quais os modelos de boas práticas apoiam a sua realização.

Figura 1: Modelos de melhores práticas no contexto da Governança de T.I



Fonte: Adaptada de Fernandes e Abreu (2014)

Os modelos de melhores práticas estão relacionados a componentes específicos, tais como áreas e processos, são os casos do modelo *Information Technology Infrastructure Library* ITIL, para a gestão de serviços de TI, e do *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK, para gerenciamento de projetos.

No entanto, segundo autores como Hardy (2006), Kerr e Murphy (2013), existem modelos de referência que abordam a GTI de forma abrangente, incluindo princípios e diretrizes tanto no âmbito das organizações que prestam serviços de TI, quanto no relacionamento com as demais organizações que fazem parte da sua cadeia produtiva (clientes, fornecedores, parceiros).

Dentre os diversos modelos globais de melhores práticas existentes, o COBIT foi escolhido como referência para a presente pesquisa, em razão do amplo reconhecimento como provedor de efetiva GTI nas organizações. A escolha se deu também em razão do COBIT ser um dos critérios utilizados pelo CNJ para aferir nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento especificadas na Resolução 211/2015¹ e por ser citado, também pelo CNJ, como referência na Instrução Normativa Nº 2 de 29/11/2017, que dispõe sobre o provimento e a gestão de soluções de *software* no Conselho Nacional de Justiça.

2.4 O MODELO COBIT

O modelo COBIT foi criado, em 1994, pela ISACF², a partir do seu conjunto inicial de objetivos de controle. Atualmente está na sua 5ª versão e vem evoluindo através da incorporação de padrões internacionais técnicos, profissionais, regulatórios e específicos para processos de TI.

Segundo Fernandes e Abreu (2014), o COBIT cobre todo o conjunto de atividades de TI, concentrando-se mais em “o que” deve ser atingido em vez de “como” atingir, em termos de governança, gestão e controle. Nesse sentido, o COBIT é adequado para ser utilizado no nível estratégico, com o objetivo de delinear uma estrutura de controle e gestão baseada em um modelo de processos que seja aplicável para toda a empresa. Ao mesmo tempo, o modelo é genérico o bastante para representar todos os processos de trabalho normalmente encontrados nas funções da TI e compreensível tanto para a operação como para os gerentes de negócios, pois cria uma ponte entre o que o pessoal operacional precisa executar e a visão que os executivos desejam ter para governar, podendo ser utilizado por empresas de qualquer natureza, mercado ou tamanho.

Para o ISACA (2012), a Governança e o Gerenciamento da TI estão sustentados por cinco princípios: atender às necessidades das partes interessadas, abrangendo a empresa de ponta a ponta, aplicando uma estrutura única e integrada, permitindo uma abordagem holística e separando a governança da gestão.

O modelo preconiza ainda que toda organização deve ter a geração de valor para as suas partes interessadas como um objetivo de governança. Tais necessidades devem ser traduzidas em metas corporativas genéricas, atingíveis e customizadas, metas relacionadas à TI e metas dos habilitadores, que são definidos em sete categorias: Princípios, Políticas e Modelos; Processos; Estruturas Organizacionais; Cultura, Ética e Comportamento; Informação; Serviços, Infraestrutura e Aplicações; e Pessoas, Habilidades e Competências (FERNANDES; ABREU, 2014).

Para o ISACA (2012) a implantação de padrões e boas práticas pode ser mais bem-sucedida se for aplicada como um conjunto de princípios e como um ponto de partida para a adaptação do modelo de governança e gerenciamento de TI da em-

¹ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/03/95628a50f8c8c872f4c1976eda219f51.pdf>

² *Information Systems Audit and Control Foundation.*

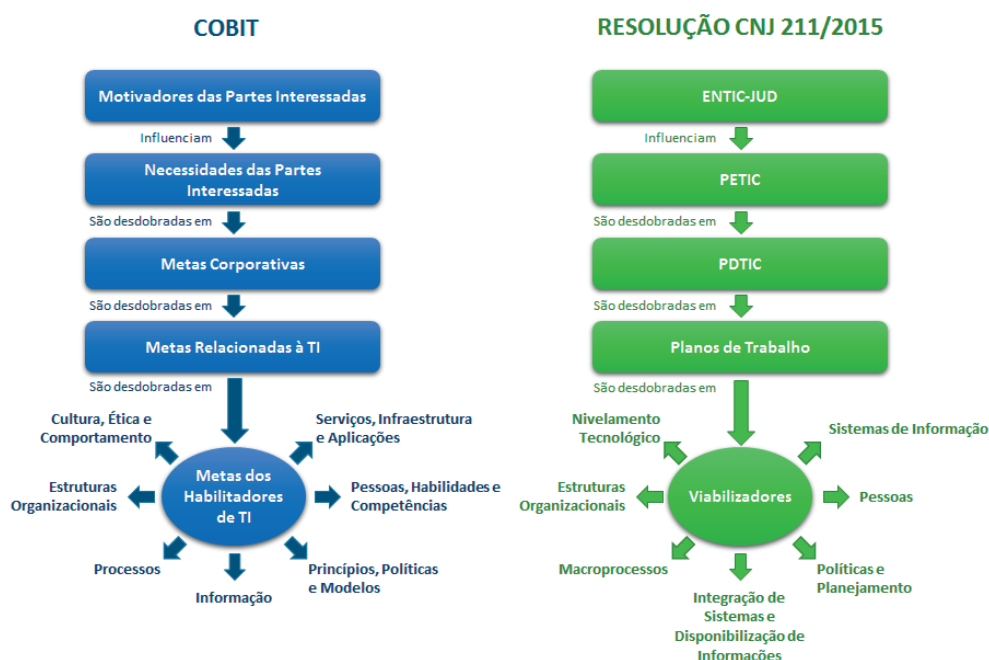
presa, em vez de uma solução pronta para todos os problemas. Apesar de permitir que uma organização construa uma estrutura completa e eficaz de governança e gerenciamento, o framework do COBIT pode ser utilizado de forma gradual, em conformidade com um planejamento estratégico que estabeleça prioridades para a implementação ou melhoria dos processos de TI.

2.4.1 O COBIT e a Resolução 211/2015 do CNJ

Consta no questionário do CNJ, utilizado anualmente para aferir o nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento especificadas na Resolução 211/2015 e, conseqüentemente, da evolução dos viabilizadores da Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC, que o COBIT é utilizado como critério, assim como outros modelos de boas práticas de governança e gestão de TI.

Considerando a estrutura de desdobramento de metas proposta pelo COBIT, assim como o conjunto de habilitadores que, segundo o modelo, possuem influência sobre o funcionamento da GTI, é possível traçar um paralelo com a estrutura de desdobramento da estratégia e viabilizadores definidos pela Resolução 211/2015. (Figura 2)

Figura 2: Desdobramento de metas entre o COBIT e a Resolução 211/2015.



Fonte: Fernandes e Abreu (2014), CNJ (2015)

Como citado anteriormente, a Resolução 211/2015 trata explicitamente do desdobramento da estratégia, com o objetivo de garantir que os planos de ações desdobrados no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro (PJB) para cumprimento do ENTIC-JUD estejam alinhadas desde os motivadores em nível nacional.

No que diz respeito às categorias de habilitadores do COBIT e os viabilizadores da ENTIC-JUD, é possível observar uma relação entre eles, exceto para a categoria

Cultura, ética e comportamento prevista no COBIT que não possui nenhum tipo de viabilizador previsto no ENTIC-JUD, conforme pode se observar no Quadro 3. A relação entre os Habilitadores e os artigos da Resolução se encontram discriminados no Apêndice 1.

Quadro 3: Comparação entre os Habilitadores do COBIT e os Viabilizadores da Resolução 211/2015

COBIT - HABILITADORES	ENTIC-JUD - VIABILIZADORES
Serviços, Infraestrutura e Aplicações	Sistemas de Informação Nivelamento Tecnológico
Pessoas, Habilidades e Competências	Pessoas
Princípios, Políticas e Modelos	Políticas e Planejamento
Informação	Integração de Sistemas e Disponibilidade de Informações
Processos	Macroprocessos
Estruturas Organizacionais	Estruturas Organizacionais
Cultura, Ética e Comportamento	

Fonte: ISACA (2012) e CNJ (2015)

Considerando as características citadas do COBIT, como sendo um modelo genérico e útil para organizações de todos os portes, sejam comerciais, sem fins lucrativos ou públicas (ISACA, 2012), e a estrutura pelo qual a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação - ENTIC-JUD, é apresentada na Resolução 211/2015, o modelo se apresenta como uma referência valiosa para o PJSC na implementação da sua Governança de Tecnologia da Informação.

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para alcançar os desejados objetivos da GTI, existem fatores que, se considerados, facilitarão a implementação. Esses fatores são chamados de Fatores Críticos de Sucesso - FCS. De outro lado, se eles não forem bem executados, ficam prejudicadas as chances de alcance da missão, os objetivos e as metas de um negócio ou projeto. (POLLARD; CATER-STEEL, 2009).

No mesmo sentido Alreemya et. al (2016) afirma que “existem FCS que apoiam o sucesso da implementação da GTI e dão boas indicações desse sucesso”. Estes FCS relacionados à governança de TI devem ser consolidados e seguidos para eliminar a eficácia inadequada da governança, o que tem consequências negativas para a contribuição da TI para a prestação de serviços públicos (NFUKA; RUSU, 2011).

Para este artigo, são considerados fatores críticos de sucesso - FCS os elementos chave para a implantação da GTI, que podem ser práticas, estratégias, táticas, métodos, ferramentas, técnicas, elementos culturais e motivacionais que precisam ser bem executados para que uma organização tenha aumentada as probabilidades de sucesso (CARALLI, 2004; KAHN *et al.*, 2006).

Dois trabalhos motivaram a pesquisa sobre FCS para a implementação de GTI. O trabalho produzido por Alreemya *et al* (2016) chegou a um conjunto de quinze FCS que foram agrupados em cinco categorias. O trabalho do Reis (2016) teve ênfase na identificação de FCS para a implantação da GTI na Administração Pública Federal e chegou a um conjunto de onze FCS que foram agrupados em sete categorias.

A partir da análise dos trabalhos dos citados autores, foi possível observar que alguns se repetiram, outros foram tratados de forma mais abrangente e outros de maneira mais específica. No entanto, também ocorreram apontamentos de FCS que apareceram em apenas um dos levantamentos conforme pode ser observado no Apêndice II. Da compilação dos FCS similares apresentados pelas duas fontes, obtivemos o rol apresentado do quadro 4:

Quadro 4: Fatores Críticos de Sucesso para Implantação de GTI segundo Alreemya *et al* (2016)

FCS	DESCRIÇÃO
Envolvimento das partes interessadas	Em todos os estudos relacionados, a identificação e o envolvimento adequado das partes interessadas é um dos fatores mais importantes para a implementação bem-sucedida da Governança de TI. O COBIT apresenta como primeiro princípio o entendimento de que “atender às necessidades das partes interessadas” não pode ser alcançado sem o envolvimento das partes interessadas.
Apoio da gestão	O envolvimento e apoio da alta administração significa que os executivos se comprometem em fornecer apoio para implantação da Governança de TI desde o seu início até ao seu fim, uma vez que se trata de um projeto que ocorre em paralelo com outros. Por isso, a continuidade da implantação deve ser garantida. O suporte deve ser de todos os níveis gerenciais para a implementação da Governança de TI e, sem isso, a implementação terá dificuldades.
Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio	O alinhamento, comunicação e relacionamento entre TI e negócios são aspectos importantes que devem ser considerados na implementação da Governança de TI. O aprimoramento da comunicação entre TI e negócios ajuda a gerar valor a partir das práticas de TI, assim como redesenhar e simplificar processos complexos para torná-los mais eficientes e escaláveis.
Ambiente regulatório e conformidades legais	Os requisitos de conformidade legais, regulamentares e contratuais externos devem ser identificados para verificação de seu atendimento.
A implantação deve ser decidida pela alta administração	A decisão de implantação da Governança de TI deve ser tomada pela alta administração de forma a dar legitimidade ao processo.
A gestão de recursos de TI deve ter dimensão estratégica	A alta administração deve envolver-se diretamente na gestão e na tomada de decisão relativa aos recursos de TI.

FCS	DESCRIÇÃO
Cultura e efeitos organizacionais internos	A estrutura organizacional, os regulamentos internos e a hierarquia de gerenciamento são exemplos de efeitos organizacionais. Portanto, o efeito organizacional interno é um aspecto importante que deve ser considerado na implementação da Governança de TI. As empresas devem analisar sua cultura organizacional e estrutura dentro da implementação do GTI para garantir uma cultura organizacional de apoio (WEILL; ROSS, 2005).
Iniciar com alguns processos	Deve-se iniciar com a priorização dos processos onde existem maiores oportunidades de sucesso.
Estratégia, princípios e políticas de TI claros	É uma combinação dos processos, princípios e funções necessários para alcançar os objetivos desejados desses processos. “Políticas e procedimentos de Governança de TI inadequados ou ausentes; e a falta de papéis, responsabilidades e responsabilidades claros estão entre os principais problemas encontrados nas atuais práticas de Governança de TI nas organizações estudadas” (NFUKA <i>et al.</i> , 2009).
Gestão da equipe de TI	Na implementação da Governança de TI, quase metade dos esforços será executada e administrada pela equipe de TI. Assim, o gerenciamento de pessoal de TI é um aspecto importante que deve ser considerado na implementação da Governança de TI. Todos os pontos relacionados à equipe de TI, como as habilidades e o tamanho da equipe e as qualificações necessárias, estarão sob esse fator. Apesar dos esforços contínuos, encontrar pessoal qualificado de TI e mantê-los é uma questão importante (NFUKA <i>et al.</i> , 2009).
Gestão do desempenho da TI	Refere-se ao monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações, suporte a serviços, entrega de serviços, segurança da informação e o seu monitoramento, assim como dos acordos de níveis de serviço e acordos de níveis operacionais

Fonte: Adaptado de Alreemya *et al* (2016) e Reis (2016)

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, visa a aquisição de conhecimentos e está direcionada para situação específica (GIL, 2017). A abordagem será **qualitativa**, pois se adequa aos princípios de Triviños (1987) que adota o enfoque dialético, histórico-estrutural para interferir na realidade estudada. Quanto ao propósito geral, trata-se de uma pesquisa descritiva, tem como objetivo relatar as características de um fenômeno, no caso a Governança de TI dentro do Poder Judiciário Catarinense, assim como identificar relações entre variáveis.

No que diz respeito aos métodos empregados, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Pesquisa **bibliográfica**, pois o tema abordado possui uma grande quantidade de publicações em livros e periódicos científicos, sendo o COBIT utilizado como referência. Pesquisa **documental**, uma vez que também serão utilizadas como fonte de informações primárias a Resolução 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça e a Resolução 5/2018 do PJSC. E

considerando que este artigo tem como foco estudos para a avaliação dos FCS para a implantação da GTI no âmbito do PJSC, trata-se também de um **estudo de caso**.

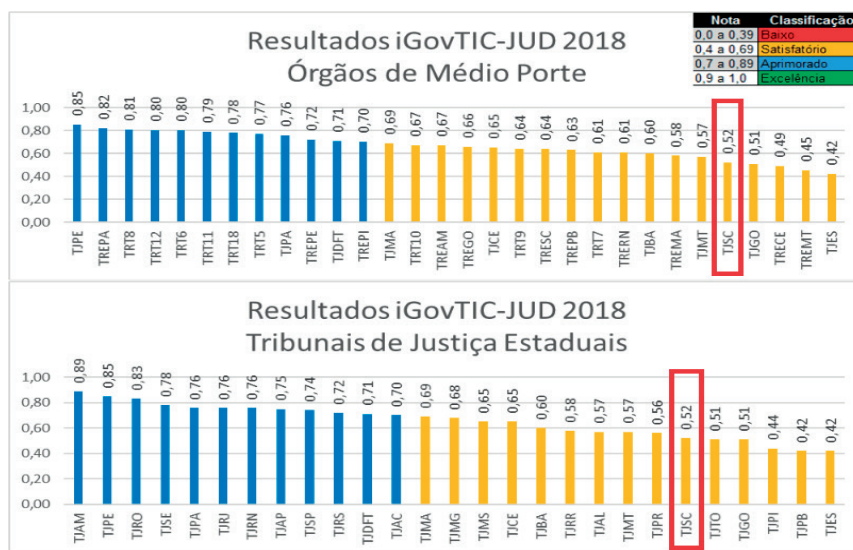
Devido a importância do engajamento da alta administração para o sucesso da implantação da GTI dentro do PJSC, será ainda utilizada a entrevista como instrumento de obtenção de mais dados primários, junto a quatro membros do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação (CGovTI). Para a entrevista, adota-se a profundidade, tendo em vista que se dará por meio de perguntas abertas em que os respondentes interagem e são motivados pelos pesquisadores a manifestar motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre os temas pertinentes (AAKER; DAY; KUMAR, 2003).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO E INFRAESTRUTURA DE TI DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA - IGOVTIC-JUD 2018

Desde 2016 o CNJ avalia anualmente o cumprimento da Resolução 211/2015 por parte dos tribunais que compõem o Poder Judiciário Brasileiro. Em que pese o PJSC tenha criado um Comitê de Governança de TI, a avaliação do CNJ em 2018 aponta que a Governança e Gestão de Tecnologia da Informação do PJSC apresenta nível de maturidade classificado apenas como “satisfatório”, conforme é apresentado na figura 3. Dentre os 92 órgãos do poder judiciário avaliados, o PJSC está em 81º lugar, estando em 26º dos 30 considerados de médio porte, e em 22º dos 27 órgãos do segmento Justiça Estadual.

Figura 3: Resultado do diagnóstico do ENTIC-JUD do ano de 2018



Fonte: (CNJ, 2018)

O resultado pouco expressivo decorre do fato de que no levantamento do indicador de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD 2018, a avaliação da maturidade dos órgãos do poder judiciário inclui outros fatores, tais como a práticas, regulamentos, normas, técnicas de modelos internacionais de boas práticas, pontos em que o PJSC não conseguiu avançar de forma significativa.

4.2 ENTREVISTAS

A análise e apresentação dos resultados das entrevistas seguem o roteiro de perguntas formuladas, cujo teor está transcrito no Apêndice III. Os entrevistados, apresentados no quadro 5, são integrantes do Comitê de Governança de TI e membros da alta direção do PJSC e sua escolha decorreu da estreita relação que existe entre o conceito de governança e o papel que a alta administração tem para sua concretização.

Quadro 5: Papel desempenhado pelos entrevistados no PJSC

ENTREVISTADO	PAPEL DESEMPENHADO NO PJSC
Entrevistado 1	Juiz Assessor da Presidência
Entrevistado 2	Juiz Assessor da Presidência
Entrevistado 3	Diretor-Geral Judiciário
Entrevistado 4	Diretor de Tecnologia da Informação

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.1 Percepção do Papel da TI no PJSC

Partiu-se da premissa de que o papel da TI dentro das organizações tem mudado gradativamente, deixando de ser apenas uma central de suporte da atividade fim para exercer função estratégica na busca dos objetivos institucionais (GARTNER GROUP, 2008). Com base nesse pressuposto, o questionamento aos entrevistados iniciou-se buscando identificar se aquela premissa também era percebida pelos membros da esfera estratégica da instituição.

Houve convergência entre os entrevistados na clareza dessa mudança, como pode-se observar na fala do Entrevistado 2: “Enxergo a mudança do papel da TI no PJSC de forma muito evidente”, assim como na fala do Entrevistado 3 quando diz: “Com certeza. A TI está deixando de ser uma ferramenta de trabalho e passou a ter uma importância muito mais estratégica”.

Também foi destacada a dependência da TI para a realização da atividade fim do

PJSC, como destacado pelo Entrevistado 2: “Antes tínhamos os sistemas só como um apoio, hoje o processo judicial está dentro do sistema. Dá para dizer que o sistema é o coração do PJSC pois a entrega da prestação jurisdicional está ali”.

Complementando o questionamento anterior, indagou-se acerca do papel que a TI exercerá no futuro do PJSC. O entendimento dos entrevistados neste tema também foi bastante uniforme, tendo caminhado no mesmo sentido exposto pelo Entrevistado 3 quando este afirmou que “com toda a certeza o papel da TI continuará se tornando cada vez mais estratégico para o cumprimento da prestação jurisdicional e de todas as atividades de apoio realizadas pelo PJSC” e do Entrevistado 4 quando afirma que “a tendência é que o uso da Tecnologia da Informação no futuro se dê em grande escala para auxiliar nas decisões estratégicas, inclusive.”

Chama atenção também que para todos os entrevistados esse aumento da importância que o papel da TI terá no futuro dentro do PJSC está relacionado ao uso da tecnologia para fazer frente ao aumento da demanda, para aumentar a eficiência e apoiar em atividades mais elaboradas relacionadas à atividade-fim e que atualmente são de responsabilidade exclusiva de pessoas, como pode ser observado na resposta do Entrevistado 1: “Isso irá se acentuar ainda mais no futuro, pois o ganho de produtividade que a TI proporciona por meio dessas automações deve evoluir para formas mais qualificadas de tratamento das ações quando elas chegam no Poder Judiciário e dessa forma contribuindo para o encaminhamento mais adequado dessa ação por parte dos magistrados”.

Denota-se das respostas apresentadas pelos entrevistados que existe a compreensão da relevância que a TI tem hoje para o cumprimento da atividade fim da instituição. É visível também nos comentários emitidos que, dentro de uma perspectiva histórica, o processo pelo qual esse insumo vem ganhando importância não se esgotou com a implantação do processo judicial eletrônico e tende a crescer por um bom período de tempo. A figura 4 apresenta as palavras mais utilizadas pelos entrevistados dentro deste tema.

Figura 4: Nuvem de palavras referente a percepção do papel da TI no PJSC



Fonte: Elaborado pelos autores

É possível perceber que a palavra “processo”, nesse caso relacionado ao processo judicial, foi a mais utilizada. Isso porque foi unânime entre os entrevistados que já não há mais separação entre o processo judicial e as tecnologias utilizadas para a sua manipulação e tramitação. A segunda palavra mais utilizada foi “decisões”, que foi citada em dois contextos diferentes: primeiro na importância da TI para apoio a tomada de decisões institucionais e segundo, sobre a possibilidade de utilização da TI no apoio aos magistrados para a elaboração das decisões judiciais com o uso de inteligência artificial. Essa segunda abordagem foi mencionada quando os entrevistados falaram sobre o papel da TI no futuro do PJSC, o que pode ser interpretado como uma expectativa de crescimento da importância do papel da TI para os próximos anos.

4.2.2 Percepção da Importância da Governança de TI para o PJSC

Revelado o entendimento que a administração tem sobre importância estratégica da TI para o PJSC e considerando o resultado mais recente do iGovTIC-Jud, podemos concluir que os métodos até então empregados para sua gestão não se mostram mais sustentáveis, o questionamento seguinte aos entrevistados buscou captar se e como a governança poderia ser um novo modelo de controle, planejamento e direcionamento para a TI.

A sugestão dessa alternativa, além de decorrente das obrigatoriedades legais e regulamentares impostas pelo CNJ, veio ao encontro da afirmação que a GTI é a principal responsável por otimizar o uso de recursos de TI e gerenciar os riscos de projetos e práticas de TI, sendo capaz de fornecer boas soluções para todas as organizações, sejam elas governamentais ou privadas, melhorando os investimentos e equilibrando os riscos associados. (ALREEMYA *et al*, 2016)

Ressalte-se, entretanto, que este segundo questionamento, na mesma toada do primeiro, não teve como objetivo analisar o conhecimento científico dos entrevistados nesta seara, mas sim captar a percepção que eles tinham de como governança, enquanto modelo alternativo ao até então utilizado, poderia auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos do PJSC.

De início, pode-se afirmar que, de forma bastante clara, todos os entrevistados percebem o potencial benéfico que a tecnologia da informação tem quando suas decisões estratégicas são tomadas pela alta administração e alinhadas ao rumos institucionais, o que de forma pragmática traduz o entendimento do ISACA (2012), quando salienta que a GTI “ao garantir que a informação e a tecnologia relacionada apoiem e possibilitem a estratégia da organização, aproxima a instituição da consecução dos objetivos corporativos”.

Como fruto deste alinhamento e nas palavras do Entrevistado 3, “uma boa GTI permitirá que instituição tenha acesso a informações de qualidade sobre as suas capacidades e necessidades. Essas informações servirão de subsídio para a tomada de decisão sobre como a TI deverá ser utilizada para apoiar o negócio da melhor forma possível a fim de que a missão institucional seja alcançada”.

Interessante também a visão do Entrevistado 4 quando diferencia gestão de TI de governança de TI afirmando que sem esta última “mesmo que se considere existente o

emprego eficiente e eficaz do recurso de TI, corre-se o risco de ver sua utilização sem agregação alguma de valor ao negócio e de forma desalinhada aos objetivos macros da instituição”.

Apesar de não ter ficado claro nas respostas o “como” a GTI poderia efetivamente auxiliar na busca da missão institucional, muito em decorrência da provocação não ter sido com a finalidade de avaliação do conhecimento do entrevistado no assunto, pode-se afirmar que o saldo das afirmações é extremamente positivo por dois fatores principais: a nítida compreensão dos entrevistados da importância estratégica da TI e necessidade de alinhamento das decisões da TI ao negócio. Tais evidências só corroboram o entendimento do Entrevistado 4 quando afirma que “muitas vezes se faz governança sem saber efetivamente que se está fazendo”. A figura 5 apresenta as palavras mais utilizadas pelos entrevistados dentro deste tema.

Figura 5: Nuvem de palavras referente a percepção do papel da TI no PJSC



Fonte: Elaborado pelos autores

De se destacar que, dentro da análise de como a GTI pode contribuir para o alcance da missão institucional, duas das palavras mais mencionadas pelos entrevistados foram “decisão” e “estratégico”, o que reforça a percepção de que os entrevistados entendem que a Governança de TI está diretamente relacionada às decisões estratégicas da instituição. Seleccionamos, ainda, as palavras “transformar” e “rumos” que foram relacionadas ao fato da Governança de TI ter impacto nos rumos da instituição e também como agente de transformação do PJSC.

4.2.3 Identificação e Envolvimento das Partes Interessadas no PJSC

Na revisão bibliográfica, estudos como os realizados por Lee *et al* (2008), Nfuka e Rusu (2010) classificaram o envolvimento inadequado das partes interessadas como sendo um inibidor para a implementação da Governança de TI.

Esse fator também aparece de forma bastante evidente quando a ISACA (2012) cita que “a implantação de um sistema de GTI requer um esforço de integração da organi-

zação. A quantidade e a variedade de partes interessadas demanda o equacionamento de interesses, por vezes conflitantes. Uma série de interações é necessária para que a GTI possa ser implantada adequadamente e gerar valor para a organização.”

Nesse sentido, foi solicitado aos entrevistados para que respondessem, na visão deles, quais são as partes interessadas, num primeiro momento de implementação da GTI no PJSC, e como criar e manter o comprometimento delas. Todos os entrevistados apontaram a alta administração como sendo as principais partes interessadas, conforme resumido pelo Entrevistado 4: “Fundamentalmente a alta administração”. Quando questionado quem fazia parte dessa alta administração, houve pouca variação nas respostas, tendo como resultado a composição: Presidente do PJSC, Assessores do presidente, Juízes Assessores da presidência, Des. Corregedor-Geral Judiciário, Diretor-Geral Judiciário, Diretor de Cadastramento e Distribuição Processual, Diretor de Recursos e Incidentes, Diretor de Documentação e Informações, Diretor-Geral Administrativo, Diretor de Tecnologia da Informação, Diretor de Engenharia e Arquitetura, Diretor de Material e Patrimônio, Diretor de Infraestrutura e Diretor de Orçamento e Finanças.

Todos os entrevistados citaram que o envolvimento das partes interessadas listadas acima deve se dar para garantir que o foco da utilização dos recursos de TI sejam voltados para a atividade finalística da instituição, conforme expressado pelo Entrevistado 2: “Hoje, podemos dizer que as partes interessadas na governança de TI são o Presidente, o Corregedor-Geral Judiciário, os juízes auxiliares da presidência, e as áreas estratégicas administrativas que são a Diretoria-Geral Judiciária, a Diretoria-Geral Administrativa e claro, a própria Diretoria de Tecnologia da Informação, que são aquelas que estão voltadas para a atividade fim da instituição.” No entanto, apenas o Entrevistado 1 apontou, de forma direta, os usuários finais como partes interessadas: “Os usuários finais que se utilizam dos serviços de TI para realização do seu trabalho, a administração do PJSC e a DTI.”

Cabe ressaltar, no entanto, que o conceito de partes interessadas é mais amplo do que o apontado pelos entrevistados. Para o COBIT, partes interessadas podem ser internas ou externas à organização, todos com seus interesses e necessidades. Como exemplos de partes interessadas internas podemos citar os executivos de negócio, conselho de administração, gerentes de negócio, auditores internos e usuários de TI. Já para as partes externas, podemos mencionar os parceiros comerciais, fornecedores, governo, consumidores, auditores externos e consultores (ISACA, 2012).

Em complemento à questão acima, foi perguntado aos entrevistados, como eles acreditavam que seria possível criar e manter o comprometimento dessas partes interessadas. Todos apontaram a aproximação da TI com o negócio e o aprimoramento da comunicação como meio para criar e manter o envolvimento das partes interessadas. O reflexo dessa falta de proximidade e de comunicação da TI com as áreas de negócio está bem representado na fala do Entrevistado 4: “Eu percebo que no corpo diretivo do PJSC, ainda existe dúvida sobre qual é o papel da TI. Normalmente os nossos demandantes não se incluem como parte da solução demandada à TI, prevalecendo uma relação de demandante e fornecedor com a TI.”

Apesar do cenário acima ser reconhecido como presente ainda, segundo os entrevistados, o atual envolvimento direto do presidente no Comitê de Governança de TI

(CGovTI) tem contribuído para melhorar essa situação, conforme observado na resposta do Entrevistado 3: “A criação do CGovTI, sendo presidido pelo próprio presidente do PJSC, já foi um movimento importante.” Na sequência, o mesmo entrevistado fala sobre os desafios e possíveis ações para manter e aumentar esse envolvimento: “No entanto, manter esse nível de comprometimento nas próximas administrações, é o verdadeiro desafio. É necessário realizar um processo de conscientização dos desembargadores de que eles têm um papel determinante no desempenho, nos resultados e no rumo que a administração irá tomar, a partir das definições das políticas de TI. Tem que se criar uma consciência institucional da importância dos desembargadores como agentes de mudança por meio do exercício ativo na governança de TI. A alta administração precisa perceber como a TI é um agente de mudança dentro da instituição.”

Nas sugestões apresentadas pelo Entrevistado 1, a simplificação dos processos que envolvem a relação das áreas de negócio com a TI, também foi apontada como ação para aumentar o envolvimento das partes interessadas: “O envolvimento das partes interessadas deve se dar por meio da simplificação de processos, assim como da melhoria na comunicação e transparência com o objetivo de proporcionar o trabalho colaborativo entre Administração, TI e usuários finais. (...) É necessário definir processos simplificados de interação, canais de comunicação e aproximação entre a TI e o negócio.”

A previsão de uma maior participação das áreas de negócio nos processos de TI, assim como uma definição mais clara dos papéis foi apontada como ação que contribuirá com o envolvimento das partes interessadas pelo Entrevistado 4: “Precisamos envolver as áreas demandantes em todo o processo de provimento de soluções de TI, dando clareza dos papéis e responsabilidades de cada um, garantindo um trabalho colaborativo entre a TI e as partes interessadas.”

Por fim, a visão dos entrevistados sobre o envolvimento esperado das partes interessadas, pode ser resumido na fala do Entrevistado 1: “É esperado que com isso, a TI se conscientize de que deve estar mais voltada para as necessidades do negócio e garantir que os resultados produzidos tenham valor percebido para o negócio. Os demandantes, por sua vez, precisam entender o impacto e as consequências das suas demandas para o trabalho da TI e para a agregação de valor institucional.”

Entende-se, portanto, que para os entrevistados, o envolvimento das partes interessadas no PJSC se dará por meio da aproximação da TI com as áreas de negócio, melhoria da comunicação e definição clara dos papéis. Tais ações são respaldadas pela literatura, pois uma definição clara e não ambígua dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas é pré-requisito crucial para uma boa Governança de TI (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004).

O ISACA (2012) por sua vez, afirma que se deve:

Permitir que mais partes interessadas falem sobre o que eles esperam da tecnologia da informação e tecnologias relacionadas (que benefícios e em qual nível de risco aceitável e a qual custo) e quais são suas prioridades para garantir que o valor esperado seja efetivamente obtido. (...) Além

disso, estas partes interessadas não só desejam estar mais envolvidos, como também querem mais transparência em relação a como isso irá acontecer e aos resultados reais obtidos.

Reis (2016) também corrobora com esse entendimento de que deve:

Haver comunicação e cooperação eficiente entre as partes interessadas. A comunicação aumenta a cooperação ajudando a promover a Governança de TI. A comunicação é a principal atividade para identificar as expectativas na implantação da GTI e diminuir os problemas de execução.

4.2.4 Cultura Organizacional do PJSC

A quarta pergunta procurou adentrar no tema da estrutura e cultura organizacional do Poder Judiciário Catarinense com o objetivo de saber se ela poderia limitar ou facilitar a implementação da GTI e, ainda, avaliar quais seriam as ações que deveriam ser tomadas para atuar sobre barreiras da cultura vigente (áreas funcionais, especialidades, base burocrática) e potencializar fatores facilitadores para a implantação da Governança de TI.

De se recordar inicialmente que a literatura trata a cultura organizacional como FCS para a concretização da Governança de TI. Segundo Weill e Ross (2005) “o efeito organizacional interno é um aspecto importante que deve ser considerado na implementação da Governança de TI, sendo recomendado às empresas que analisem sua cultura organizacional e estrutura dentro da implementação da Governança de TI para garantir uma cultura organizacional de apoio. O COBIT também destaca que os aspectos da cultura organizacional e os comportamentos dos profissionais determinam a qualidade da execução dos processos de Governança de TI (ISACA, 2012).

Pode-se perceber das respostas dos entrevistados que existe um longo caminho a ser trilhado pelo PJSC nesse tema. Na avaliação do Entrevistado 1 o “nosso passivo cultural negativo é muito grande. Essa cultura conduziu à estagnação, não obstante existirem sinais de uma possível evolução cultural”. O mesmo entrevistado afirma que “nossa cultura organizacional ainda é de isolamento da área de TI, o que limita a implantação da sua governança”.

Apesar dessa característica limitadora atual ser latente, existe uma convergência no sentido de que já iniciamos um processo de mudança cultural. Nas palavras do Entrevistado 3 “estamos em um processo de mudança na cultura organizacional. Houve uma evolução em toda a estrutura da Tecnologia da Informação e um dos indicativos de que estamos no caminho certo é a atuação direta da Presidência do PJSC nas decisões dentro desta área”.

Para o Entrevistado 1 “a atual gestão tem conseguido realizar uma aproximação da alta administração com as áreas de negócio e administrativas, fomentando a empatia e o trabalho colaborativo entre as diversas áreas, prova disso é que nas decisões sobre priorização de projetos, setores abrem mão da sua demanda por perceberem que

outras agregam mais valor para a instituição. No entanto, ainda é cedo para dizer que isso já faz parte da cultura institucional do PJSC”.

Já no contexto de quais ações poderiam ser tomadas para ultrapassar as barreiras impostas pela atual cultura organizacional, foram mencionadas a aproximação entre as partes, o envolvimento da alta administração e uma melhor comunicação. Também foi ressaltada a necessidade de continuação permanente da preparação e capacitação dos servidores e a criação de políticas institucionais que ultrapassem a gestão bial.

Partindo da premissa coletada das respostas de que iniciamos esse processo de mudança cultural, cabe apresentar alternativas para que esse caminho seja atingido de forma mais célere e segura. Neste contexto, importante lembrar que as mudanças culturais não decorrem de uma simples publicação normativa ou pela imposição de um órgão de controle. A incorporação de boas práticas e procedimentos de Governança de TI num ambiente onde prevalecem valores culturais e mitos construídos em décadas de história, depende da legitimação das orientações (RODRIGUES, NETO, 2012).

Os mesmos autores afirmam que “a legitimidade e a maturidade são elementos-chave para a transposição dos problemas institucionais relacionados com a mudança institucional e, por consequência, para implantação da Governança de TI no setor público brasileiro”.

Em instituições deste tipo, onde a legitimidade é necessária para a mudança da cultura organizacional, as atividades técnicas e a busca pela eficiência criam conflitos e incoerências em decorrência do embate que proporcionam com as regras cerimoniais de produção. Outro problema recorrente é que estas regras cerimoniais são transmitidas por meio de mitos que têm as mais distintas origens, gerando inconsistências e criando dificuldades para a eficiência, a coordenação e o controle (MEYER; ROWAN, 1977).

Os mesmos autores sugerem como método de transposição dessas barreiras a busca constante da legitimidade das iniciativas. A existência de elementos já institucionalizados em outras instituições similares proporciona uma salvaguarda para as decisões e atividades, protegendo a organização de ter sua conduta questionada (MEYER; ROWAN, 1977).

A avaliação anual feita pelo CNJ aponta vários tribunais com uma posição melhor em relação a governança e a gestão de TI, uma sugestão para contornar as barreiras culturais seria buscar nessas instituições boas práticas de Governança de TI já institucionalizadas nesses órgãos, o que poderia ser reconhecido como já legitimadas e com isso facilitar a sua adoção no PJSC. Essa tendência de homogeneização entre organizações similares é descrita por Rodrigues e Neto (2012) como isomorfismo institucional.

4.2.5 Alinhamento Estratégico entre a TI e o Negócio no PJSC

No contexto da Governança de TI, o alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados (FERNANDES; ABREU, 2014).

O alinhamento estratégico exige que as estratégias e os planos de TI estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, de modo a fornecer a capacidade de agregar valor ao negócio (WILKIN; CHENHALL, 2010).

Nesse contexto, a Resolução 211/2015 do CNJ determina que o desdobramento da estratégia nacional e institucional seja formalizado no Planejamento Estratégico de TI e no Plano Diretor de TI, como forma de garantir o alinhamento estratégico (CNJ, 2015).

Sobre esse tema, foi questionado aos entrevistados, como esses tipos de documentos podem promover o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio do PJSC.

Metade dos entrevistados admitiram que por vezes, planos são criados para cumprir obrigações legais, mas não são seguidos na prática, como relata o Entrevistado 4: “Muitas vezes esses documentos são elaborados para se cumprir uma obrigação. Acredito que a maioria da equipe não tem compreensão sobre a dimensão desses documentos. Eles ainda precisam ser institucionalizados.” O Entrevistado 3 também relata esse tipo de desalinhamento entre o que é praticado e o formalizado: “A gente percebe que apesar de termos o plano plurianual, que formaliza o planejamento para um período de 5 anos, ou seja, temos essa cultura do planejamento de longo prazo, porém ele trata das questões de forma muito macro. Esse plano plurianual não está atrelado aos projetos tratados na governança de TI.”

No entanto, todos eles foram claros em defender que esse tipo de formalização pode vir a ter um papel muito importante na institucionalização de planos de médio e longo prazo de como a TI deve utilizada para gerar valor ao negócio, pois a alternância que ocorre a cada dois anos na administração do PJSC tem dificultado isso. Nesse sentido, o Entrevistado 3 relata:

Fazer um planejamento de TI consistente e formalizá-lo por meio desses documentos é essencial. Se pararmos para pensar que cada gestão do PJSC dura apenas dois anos e logo em seguida vem um outro presidente, eu acho que se deve de fato ter uma visão mais estratégica da TI, e a documentação desses planos tem que ser olhado com uma relevância muito maior. Se tivermos um planejamento muito claro da TI, documentado com determinados mecanismos que digam qual será o rumo do uso da TI, e que esse planejamento seja validado pelo Tribunal Pleno ou pelo Órgão Especial, teremos um mecanismo muito mais forte e robusto para, de fato, possa ser dado continuidade a esse planejamento independente das mudanças de gestão.

O Entrevistado 1, por sua vez, ressaltou a função desses documentos como fonte de comunicação com as equipes de TI, e também chamou a atenção para a necessidade de manter esse alinhamento dinâmico: “A formalização desse tipo de documentos é essencial, porém eles precisam ser “vivos” e refletir aquilo que a instituição deseja ser. Todos na TI precisam saber de que forma o seu trabalho contribui para o objetivo final da instituição que é produzir decisões judiciais, conciliações, etc.”

Em complemento à pergunta, foi questionado aos entrevistados que ações pode-

riam contribuir para garantir o alinhamento estratégico. De forma unânime as respostas convergiram para a aproximação entre a TI e a alta administração, melhoria da comunicação e transparência, como explicado pelo Entrevistado 2: “A proximidade com a alta administração, aliada com comunicação de qualidade e transparência, contribuem para o alinhamento estratégico da TI”. Na sequência, o Entrevistado ainda complementou que essa foi a principal motivação para o atual presidente do PJSC assumir o CGovTI: “Esse envolvimento direto da alta administração, ocorreu para evitar qualquer tipo de ruído na comunicação e qualquer eventual desalinhamento com os princípios da administração.”

Adicionalmente, a estruturação de um processo e definição de papéis para a tomada de decisão, foi apontado pelo Entrevistado 4: “Acredito que nesse primeiro momento, precisamos priorizar na estruturação dos processos e papéis que garantam que as decisões tomadas no âmbito do CGovTI sejam entendidos e seguidos por todas as esferas da equipe de TI.” E o Entrevistado 3 citou a disponibilização de informações que apoiem a alta administração na tomada de decisão: “Acho que além da mudança da cultura institucional, que tem feito a alta administração assumir as rédeas do processo de informatização e se encarar como um agente de mudança promovendo as políticas do uso da TI, a disponibilização de informações que apoiem a tomada de decisões estratégicas, irá contribuir para o alinhamento da TI com a estratégia institucional.”

A participação ativa da alta administração aparece claramente nas respostas como sendo uma realidade na atual administração e que isso tem contribuído com o alinhamento estratégico com a TI, em conformidade com o diz a literatura quando afirma que sendo estratégica, a Governança de TI deve ser conduzida pelo principal comitê de gestão da organização e deve indicar a forma como todas as estruturas e processos de TI, juntamente com a tecnologia, aplicações de suporte, pessoal, investimentos etc., estão em sintonia com as características de tolerância a risco e orientações estratégicas da organização (WILKIN; CHENHALL, 2010). No entanto, é consenso também entre os entrevistados que essa prática ainda não pode ser considerada institucionalizada e que é necessário evoluir na estruturação e formalização de processos, papéis e envolvimento das partes interessadas para garantir que esse alinhamento seja efetivo e institucional.

Nesse contexto, o COBIT 5 pode ser utilizado como referência para contribuir com a evolução esperada pelo PJSC. Para atendimento do seu 1º princípio “Atender às necessidades das partes interessadas”, ele apresenta a cascata de objetivos que, traduz os objetivos corporativos de alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, mapeando-os em práticas e processos específicos (ISACA, 2012). Esse desdobramento de objetivos exige a aplicação de diversos habilitadores que incluem processos, estruturas organizacionais e informações, e para cada habilitador um conjunto específico de metas relevantes pode ser definido para apoiar os objetivos de TI (ISACA, 2012).

4.2.6 Demais Fatores Críticos de Sucesso Destacados para o PJSC

Na última pergunta, foi apresentado aos entrevistados os demais Fatores Críticos de Sucesso levantados na pesquisa bibliográfica, que foram reconhecidos por todos como válidos também para o PJSC. Solicitamos então que fossem apontados dois des-

ses Fatores Críticos de Sucesso, já excluídos aqueles que foram objeto das perguntas anteriores, que eles consideravam mais relevantes para o contexto da implantação da Governança de TI no PJSC.

O resultado, apresentado no quadro 6, não revelou nenhuma convergência para fatores críticos específicos, uma vez que foram selecionados seis dos nove apresentados. Apenas os fatores “apoio da alta administração” e “comunicação e cooperação eficiente entre as partes interessadas” receberam dois votos cada, o que não apresentou qualquer fato novo uma vez que tais questões foram reiteradamente explicitadas pelos entrevistados.

Quadro 6: Fatores Críticos de Sucesso selecionados pelos entrevistados.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	ENTRE-VISTADO 1	ENTRE-VISTADO 2	ENTRE-VISTADO 3	ENTRE-VISTADO 4
Monitorar o ambiente regulatório e conformidades legais.				
Apoio da alta administração.		X	X	
Deve haver comunicação e cooperação eficiente entre as partes interessadas.	X			X
Reter pessoas chave para a implantação da Governança de TI.				
Deve-se iniciar com a priorização dos processos onde existem maiores oportunidades de sucesso.	X			
A gestão de recursos de TI deve ter dimensão estratégica na organização.				X
Gestão da equipe de TI.		X		
Gestão do desempenho da TI.			X	
Estratégia, princípios e políticas de TI claros				

Fonte: Elaborado pelos autores

No quadro 7 são apresentadas as trilhas estratégicas decorrentes dos itens analisados na pesquisa para a implantação da Governança de TI no PJSC.

Quadro 7: Trilhas estratégicas relacionadas aos itens analisados.

ITEM ANALISADO	TRILHAS ESTRATÉGICAS
Papel da TI no PJSC	Apesar do consenso encontrado sobre a importância do atual e futuro papel da TI no PJSC, também ficou claro que esse entendimento é recente e que não significa que essa mesma visão será compartilhada com as gestões futuras, o que exigirá uma constante sensibilização e comunicação dos valores gerados pela TI para o negócio do PJSC.

ITEM ANALISADO	TRILHAS ESTRATÉGICAS
<p>Importância da Governança de TI para o PJSC</p>	<p>A atual gestão do PJSC demonstrou que possui uma visão clara sobre a importância da Governança de TI para se atingir os objetivos institucionais, no entanto não há clareza como isso deve ser realizado. A adoção de um modelo de Governança de TI como o COBIT poderá contribuir na construção desse entendimento de como deverá funcionar a Governança de TI no PJSC. A busca por boas práticas adotadas em outras organizações também é um norte a ser seguido.</p>
<p>FCS - Envolvimento das partes interessadas</p>	<p>Considerando os apontamentos feitos pelos entrevistados, esse envolvimento é essencial e esperado. A equipe de TI deve garantir que nos seus processos de trabalho, que entregam soluções para o PJSC, esteja previsto a participação das partes interessadas com papéis claros e bem definidos. Espera-se que isso promova ainda mais essa relação colaborativa, legitimando e institucionalizando essa prática. Apesar de não citado pelos entrevistados, faz-se necessário identificar as partes interessadas externas ao PJSC para que sejam também entendidos os seus requisitos.</p>
<p>FCS - Apoio da gestão</p>	<p>A participação e o envolvimento da alta administração no CGovTI denotam o momento de apoio atual, no entanto essa participação é recente e não garante que tenha continuidade. Acredita-se que os bons resultados que possivelmente serão atingidos no longo prazo com este apoio podem institucionalizar a participação da alta administração.</p>
<p>FCS - Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio</p>	<p>A utilização da cascata de objetivos proposta pelo COBIT, que propõe a tradução dos objetivos corporativos em alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, mapeando-os em práticas e processos específicos, assim como manter a proximidade com as partes interessadas e uma gestão ativa das suas necessidades, deve contribuir para o alinhamento estratégico.</p>
<p>FCS - A gestão de recursos de TI deve ter dimensão estratégica</p>	<p>Dentro dos papéis e atribuições do CGovTI deve constar a gestão dos recursos de TI, de forma que se garanta que eles sejam aplicados nesta área de forma alinhada aos macro-objetivos institucionais, sempre com o objetivo de agregar valor ao negócio.</p>
<p>FCS - Cultura e efeitos organizacionais internos</p>	<p>Apesar de haver uma percepção de que a cultura organizacional vigente no PJSC tem dado sinais de alguma melhoria que possa favorecer a Governança de TI, é consenso entre os entrevistados que a cultura atual ainda é desfavorável. Além da aproximação da TI com as partes interessadas, melhoria na comunicação dos resultados produzidos pela TI para a instituição, a utilização de boas práticas já institucionalizadas em outros tribunais do Poder Judiciário tendem a ser consideradas como legitimadas, podendo ser utilizadas como alternativa para superar barreiras culturais.</p>
<p>FCS - Iniciar com alguns processos</p>	<p>Considerando o atual reconhecimento da importância da Governança de TI pela alta administração e a fragilidade de entendimento de como ela se dá, justifica-se a priorização de alguns processos que tenham maior probabilidade de sucesso. Sugere-se a estruturação do processo “Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança” (COBIT) que visa analisar os requisitos para Governança de TI da organização e colocar em prática os princípios e processos, esclarecendo as responsabilidades e autoridades para alcance das missões, das metas e dos objetivos da organização.</p> <p>Outra opção, visando apoiar a melhoria no alinhamento estratégico, na comunicação e no envolvimento das partes interessadas, tão citados pelos entrevistados, seria a priorização da estruturação do processo “Garantir a Transparência para as Partes Interessadas” (COBIT) que visa assegurar que a medição e relatórios de desempenho e conformidade da TI sejam transparentes para os <i>stakeholders</i> aprovarem as metas, métricas e as ações corretivas necessárias.</p>

ITEM ANALISADO	TRILHAS ESTRATÉGICAS
FCS - Gestão da equipe de TI	Apontado pelos entrevistados como uma necessidade a ser trabalhada, sugere-se o desenvolvimento de competências que facilitem o relacionamento com os clientes, a comunicação e o trabalho colaborativo com as áreas de negócio por parte das equipes de TI.
FCS - Gestão do desempenho da TI	Consiste na definição de indicadores, mecanismos de coleta e análise de indicadores de resultado (metas) de desempenho da TI com ênfase no valor gerado para o negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores

As trilhas propostas associam os fatores de sucesso ao cenário existente hoje no PJSC. Infere-se que a interferência nesse cenário por meio de ações que favoreçam aos fatores críticos pode acelerar resultados e alterar o patamar de maturidade para a GTI.

5 CONCLUSÃO

Estamos vivenciando a transição para uma nova era na sociedade e, por conseguinte, no Poder Judiciário Catarinense. Diante deste novo quadro, não se mostram mais suficientes os métodos e procedimentos até então utilizados pela administração pública no manejo da tecnologia da informação. E foi compreendendo a urgência da efetivação de um novo modelo que a presente pesquisa buscou identificar os fatores críticos de sucesso mais relevantes para a implantação da Governança de TI.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, revisando-se os conteúdos sobre governança corporativa, governança pública e governança de TI, bem como do modelo referencial COBIT e do que vem sendo considerado como fatores críticos de sucesso para implantação da Governança de TI.

Detectou-se ainda, através das entrevistas com membros da alta administração do PJSC, que existe a compreensão da importância cada vez maior da TI para a concretização da missão institucional. Mostrou-se perceptível também o entendimento de que a governança é a modelo chave para amparar a gestão num arcabouço mais amplo que dinamize a tecnologia como capital e capacidade essencial para a organização.

Também foi possível observar que todos os fatores críticos de sucesso mencionados no referencial teórico foram reconhecidos pelos entrevistados em certo grau de abrangência, mas que no contexto do PJSC há convergência para a necessidade contínua do apoio da alta administração e do envolvimento das partes interessadas, cujas propostas de enfrentamento foram rapidamente apresentadas no quadro 7.

Outro aspecto importante encontrado foi o fato de que a cultura organizacional, até o presente momento, não é tratada em profundidade pelos normativos e resoluções emitidas pelos órgãos de controle quando tratam de Governança de TI. Por esta razão, fica como sugestão para próximos estudos o desenvolvimento do tema dentro da seara do Poder Judiciário de Santa Catarina, com a criação de mecanismos próprios de

desenvolvimento da nossa cultura organizacional, dada a sua relevância para a literatura, quando analisa os fatores críticos de sucesso para a implantação da Governança de TI em determinada instituição.

Ademais, diante da importância assumida pela tecnologia como instrumento para a justiça, aliada à necessidade de aumentar o grau de maturidade do PJSC na aplicação do conceito de GTI, sugere-se a elaboração de estudos futuro focados no detalhamento de “como” o Poder Judiciário de Santa Catarina conseguirá aumentar esse índice de desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a nossa orientadora Marília Magarão pela dedicação e atenção nas inúmeras vezes em que solicitamos sua ajuda.

Agradecemos também aos entrevistados que mesmo tendo uma agenda diária bastante compromissada, não se furtaram a participar e engrandecer o presente estudo.

Por fim, nosso carinho especial aos nossos familiares que compreenderam a importância desta pesquisa e nos apoiaram até o fim.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; DAY, G.S.; KUMAR V. **Marketing research**, 8a Ed., New York: John Wiley Sons, Inc., 2003.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO/IEC 38500: Governança corporativa de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ALREEMYA Z, *et al*, **Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG)**. **International Journal of Information Management**, n. 36, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401216303231>>. Acesso em: jul. 2018.

BRACONI, J. **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. Dissertação de mestrado, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

CARALLI, R. A. **The Critical Success Factor Method: establishing a foundation for enterprise security management**. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário iGovTIC-JUD**. 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/d127b7feef960f94c-cf0c446d85b0892.pdf>>. Acesso em: set. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 211, de 15 de dezembro de 2015**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2227>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FERNANDES A A.; ABREU V. F. **Implantando a Governança de TI - da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

GARTNER GROUP. **Effective IT Organizations: Design Matters**, EXP Premier, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GRAHN, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. **Institute of governance - IOG. Governance principles for protected areas in the 21th century**. CA, 2003. Disponível em: <https://www.files.ethz.ch/isn/122197/pa_governance2.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

HARDY, G. **Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges**. Information Security Technical Report, v. 11, n. 1, pp. 55-61, jan. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: 2004.

ISACA. **COBIT 5 - Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização**. São Paulo, Brasil: Chapter with the permission of ISACA, 2012.

KAHN, K.B. *et al.* **Perspective: establishing an NPD best practices framework**. Journal of Product Innovation Management, USA, v. 23, n. 2, pp.106-116, 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2006.00186.x>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

KERR, D. S.; MURTHY, U. S. **The importance of the CobiT framework IT processes for effective internal control over financial reporting in organizations: an international survey**. Information and Management, [S. l.], v. 50, n. 7, p. 590-597, Nov. 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720613000840>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

LA-PORTA, R. **Investor protection and corporate governance**. Social Science Research Network, 2000. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/ip_corpgov.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2018.

LEE, C. *et al.* **A study of the causal relationship between IT governance inhibitors and its success in Korea enterprises.** In: PROCEEDINGS OF THE 41st ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES HICSS 2008. IEEE, 1-11. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=4439138>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público.** São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER, John; ROWAN, Brian. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.** In: The American Journal of Sociology, Vol. 83. 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2778293>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

BIANCHI, M.; NASCIMENTO, A. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente.** In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. Florianópolis. Anais eletrônicos, 2005. Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2052/2052>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

NFUKA, E. N.; RUSU, L. **Critical success factors for effective IT governance in the public sector organizations in a developing country: the case of Tanzania.** In: INFORMATION SYSTEMS - AMERICAS CONFERENCE. Lima. Anais. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2010/536>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

NFUKA, E. N.; RUSU, L. **The effect of critical success factors on IT governance performance. Industrial Management Data Systems,** v. 111, n. 9, pp. 1418-1448, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1954001&show=abstract>> Acesso em: 11 ago. 2018.

NFUKA, E. N. *et al.* **The state of IT governance in organizations from the public sector in a developing country.** Governance an International Journal of Policy and Administration, v. 1, n.12, 2009. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2009/3450/00/09-10-12.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

POLLARD, C.; CATER-STEEL, A. **Justifications, strategies, and critical success factors in successful ITIL implementations in U.S. and Australian companies: an exploratory study.** Information Systems Management, 26(2), 164-175, 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530902797540>> Acesso em: 17 jul. 2018.

REIS, A. L. **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal.** Brasília. 2016.

RHODES, R. A. W. **The New Governance: Governing without Government.** Disponível em: <<http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/2013/12/The-New-Governance-Governing-without-Government-pdf.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

RODRIGUES, J. G.; NETO, J. S. **Diretrizes para Implantação da Governança de TI no Setor Público Brasileiro à Luz da Teoria Institucional.** Revista do Serviço Público, v. 63, n. 4, out./dez, 2012. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/108/104>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1987.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S.; GULDENTOPS, E. **Structures, processes and relational mechanisms for IT governance.** In: Strategies for Information Technology Governance. Win Van Grembergen editor. London. 2004.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de tecnologia da informação: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI e buscam por resultados superiores.** São Paulo: Makroon Books, 2005.

WILKIN, C. L.; CHENHALL, R. H. **A review of IT governance: a taxonomy to inform accounting information systems.** Journal of Information Systems, v. 24, n. 2, pp. 107-146, set. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Relação das categorias de habilitadores do COBIT e dos viabilizadores da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação para o Poder Judiciário (ENTIC-JUD)

COBIT - Habilitadores	ENTIC-JUD - Viabilizadores
<p>Serviços, Infraestrutura e Aplicações: incluem a infraestrutura, a tecnologia e os aplicativos que fornecem à organização o processamento e os serviços de tecnologia da informação.</p>	<p>Sistemas de Informação: (Art. 19) classificar seus sistemas de informação identificando os que são estratégicos; (Art. 20) atender a padrões de desenvolvimento, suporte operacional, segurança da informação, gestão documental, interoperabilidade e outros que venham a ser recomendados pelo CNJ; (Art. 21) utilizar ferramentas de inteligência e de exploração de dados para disponibilizar informações relevantes para os seus usuários internos e externos, bem como observar o comportamento dos dados explorados na oferta de serviços. Nivelamento Tecnológico: (Art.24) atender aos requisitos mínimos definido pelo CNJ;</p>

COBIT - Habilitadores	ENTIC-JUD - Viabilizadores
<p>Pessoas, Habilidades e Competências: estão associadas às pessoas e são necessárias para a conclusão bem-sucedida de todas as atividades bem como para a tomada de decisões corretas e tomada de medidas corretivas.</p>	<p>Pessoas: (Art. 14) Definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.</p>
<p>Princípios, Políticas e Modelos: são veículos para a tradução do comportamento desejado em orientações práticas para a gestão diária.</p>	<p>Políticas e Planejamento: (Art. 6º) Elaborar e manter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC); (Art. 6º) Desdobramento do PETIC, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC); (Art. 9º) Elaborar Política de Segurança da Informação; (Art. 10) Estrutura Organizacional, Recursos Humanos, Gestão de Ativos e Processos de Gestão de Trabalho da Área de TIC; (Art. 11) Aquisições de bens e contratação de serviços de TIC</p>
<p>Informação: permeia qualquer organização e inclui todas as informações produzidas e usadas pela organização. A Informação é necessária para manter a organização em funcionamento e bem governada, mas no nível operacional, a informação por si só é muitas vezes o principal produto da organização.</p>	<p>Integração de Sistemas e Disponibilização de Informações: (Art. 22) Deverá ser garantida a integração entre sistemas do primeiro e segundo grau e de instâncias superiores, bem como de outros entes públicos atuantes nos processos judiciais. (Art. 23) As informações sobre processos, seus andamentos e o inteiro teor dos atos judiciais neles praticados deverão ser disponibilizados na internet, ressalvadas as exceções legais ou regulamentares, conforme disposto nas Resoluções do CNJ.</p>
<p>Processos: descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para o atingimento de determinados objetivos e produzem um conjunto de resultados em apoio ao atingimento geral dos objetivos de TI.</p>	<p>Macroprocessos: (Art. 12) constituir e manter estruturas organizacionais adequadas e compatíveis com a relevância e demanda de TIC, considerando, no mínimo, os seguintes macroprocessos: I - Macroprocesso de governança e de gestão; II - Macroprocesso de segurança da informação; III - Macroprocesso de <i>software</i>; IV - Macroprocesso de serviços; V - Macroprocesso de infraestrutura.</p>

COBIT - Habilitadores	ENTIC-JUD - Viabilizadores
<p>Estruturas Organizacionais: são as principais entidades de tomada de decisão de uma organização.</p>	<p>Estruturas Organizacionais: Deverão privilegiar a departamentalização por função e possuir níveis hierárquicos de decisão, quais sejam, estratégico ou institucional, tático ou gerencial, e operacional, a fim de garantir a plena execução dos macro-processos previstos.</p>
<p>Cultura, Ética, Comportamento: das pessoas e da organização são muitas vezes subestimados como um fator de sucesso nas atividades de governança e gestão.</p>	

APÊNDICE II - Fatores críticos de sucesso para a implantação da Governança de TI identificados na pesquisa bibliográfica.

Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG) Zyad Alreemya, Victor Changb, Robert Waltersa, Gary Willsaa	
Categoria	FCS
Alinhamento estratégico	1. Envolvimento apropriado das partes interessadas 2. Comprometimento e apoio adequado de gestão 3. Efetivos alinhamento e comunicação entre TI e a estratégia de negócios 4. Comunicação efetiva entre TI e negócio
Efeito no ambiente (externo)	5. Ambiente regulatório e conformidade de requisitos
Efeito organizacional (interno)	6. Políticas, princípios e responsabilidades de GTI claros 7. Governança Corporativa atual efetiva 8. Cultura organizacional efetiva 9. Estratégia, princípios e políticas de TI claros 10. Boa estratégia de mudança organizacional
Gestão de desempenho	11. Adequada análise e avaliação do uso atual e futuro de TI 12. Boa metodologia de gerenciamento de projetos 13. Estratégia eficaz de gerenciamento de desempenho
Gestão de recursos	14. Apoio financeiro suficiente 15. Equipe e habilidades de TI adequadas

Fatores Críticos de Sucesso na Implantação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal André Luiz Nascimento Reis	
Categoria	FCS
Alta administração	1. A alta administração deve apoiar continuamente a implantação. 2. A implantação da GTI deve ser decidida pela alta administração.
Comunicação	3. Deve haver comunicação e cooperação eficiente entre as partes interessadas.
Estratégia	4. Alinhar a TI aos negócios.
Partes interessadas	5. Identificar e envolver partes interessadas chave. 6. Reter pessoas chave para a implantação.
Processo	7. Iniciar com alguns processos.
Requisitos	8. Monitorar conformidades legais.
Treinamento	9. Capacitar a equipe de TI para adotar mudanças. 10. A gestão de recursos de TI deve ter dimensão estratégica na organização.

APÊNDICE III - Questões utilizadas na entrevista em profundidade.

Questões utilizadas na entrevista em profundidade.	
TEMA	PERGUNTA
Papel da TI	O papel da Tecnologia da Informação (TI) dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, vem mudando significativamente, deixando de ser apenas uma central de suporte aos processos trabalho para se tornar um elemento fundamental e estratégico para o cumprimento dos objetivos institucionais. O(a) senhor(a) enxerga essa transição ocorrendo no PJSC? Como o(a) senhor(a) vê o papel da TI no futuro do PJSC?
Partes Interessadas	O CNJ, por meio da Resolução 211/2015, define Governança de TI como sendo um “conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso de TIC mantenham-se harmoniosas às necessidades institucionais e contribuam para o cumprimento da missão e o alcance das metas organizacionais.” Para a implantação da Governança de TI, a literatura aponta como Fator Crítico de Sucesso o envolvimento das partes interessadas na organização. Na sua visão, quais são as partes interessadas neste primeiro momento de implementação da GTI no PJSC? Como criar e manter o comprometimento entre as partes interessadas?

Questões utilizadas na entrevista em profundidade.	
TEMA	PERGUNTA
Governança de TI	De que forma o(a) senhor(a) entende que a “Governança de TI” pode auxiliar o Poder Judiciário Catarinense no cumprimento da sua missão de realizar justiça por meio da humanização e de entregar efetividade na prestação adequada de conflitos?
Cultura Organizacional	A “cultura organizacional” é apontada na literatura como um dos FCS para a implementação de práticas de Governança de TI e pode ser crucial numa organização de caráter público como a nossa, onde a cúpula administrativa tende a ser alterada a cada dois anos. No âmbito privado, as empresas vêm analisando sua cultura organizacional e estrutura dentro da implementação do GTI para garantir uma cultura organizacional de apoio (WEILL; ROSS, 2005). No seu entendimento, como a cultura vigente poderia limitar ou facilitar a implementação da GTI no PJSC? Como atuar sobre barreiras da cultura vigente (áreas funcionais, especialidades, base burocrática) e potencializar fatores facilitadores para a implantação da Governança de TI?
Alinhamento Estratégico	O alinhamento estratégico entre a TI e o negócio é apontado pela literatura como Fator Crítico de Sucesso para a Governança de TI. A Resolução 211/2015 do CNJ, por sua vez, determina que os tribunais elaborem políticas e planos como por exemplo o Planejamento Estratégico de TI, e o Plano Diretor de TI, com as ações a serem desenvolvidas para que as estratégias institucionais e nacionais do Poder Judiciário sejam alcançadas. No seu entender, como esses tipos de documentos podem promover o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio do PJSC? Além deles, quais ações poderiam contribuir para esse alinhamento estratégico?
Fatores Críticos de Sucesso	A literatura cita diversos fatores crítico para que a implantação da governança de TI ocorra com sucesso, dentre as quais apresentamos abaixo algumas delas que não foram abordadas nas questões anteriores. Aponte duas que você julgaria mais relevantes para serem trabalhos na implementação da GTI no PJSC: <input type="checkbox"/> Monitorar o ambiente regulatório e conformidades legais <input type="checkbox"/> Apoio da alta administração <input type="checkbox"/> Reter pessoas chave para a implantação da Governança de TI. <input type="checkbox"/> Deve-se iniciar com a priorização dos processos onde existem maiores oportunidades de sucesso. <input type="checkbox"/> A gestão de recursos de TI deve ter dimensão estratégica na organização. <input type="checkbox"/> Capacitação da equipe de TI para a mudança <input type="checkbox"/> Gestão do desempenho da TI



O SISTEMA DE PAGAMENTOS POR INTERMÉDIO DO CARTÃO CORPORATIVO E A PUBLICIDADE NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE SYSTEM OF PAYMENTS BY INTERMEDIATE OF THE CORPORATE CARD AND THE ADVERTISING IN THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC PURCHASES OF SANTA CATARINA'S JUDICIARY

Rafael Cargnin Cunha

Bacharel em Direito. Analista Administrativo.

E-mail: rafaelccunha@tjsc.jus.br

Ricardo Stocloska

Bacharel em Ciências Contábeis. Analista Administrativo.

E-mail: ricardos@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente artigo é apresentar alternativas ao aprimoramento do atual sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e avaliar a necessidade de possível adoção do pagamento alternativo por intermédio de cartão corporativo, em consonância com os princípios da nova gestão pública. Efetuaremos a descrição do atual sistema de compras e pagamentos utilizado e da aplicação de alternativas a este processo e seus aspectos de acordo com a nova gestão pública. Os meios empregados serão a pesquisa bibliográfica e documental, com elementos da pesquisa de campo, como a coleta de dados e a análise da legislação vigente, relatórios e normas dos processos de compras hoje empregados, sobretudo aqueles que podem ser substituídos pela sistemática mais benéfica aos objetivos institucionais. A técnica empregada para a interpretação dos dados será qualitativa. A presente pesquisa analisará a quantidade e valor das despesas realizadas por intermédio do suprimento de fundos e de processos de aquisição direta realizadas em 2017, que poderiam ser suprimidas ou substituídas pelo sistema de pagamento alternativo. Desta forma, constatou-se que a aplicação do novo sistema de pagamentos é aceita pela legislação vigente. Apurou-se, ainda, que no ano de 2017 foram realizados 167 processos de concessão de adiantamento de despesas no valor de R\$ 63,687,02, além de 3.464 processos de requisição de compras, na importância de R\$ 1.248.013.725,57, que poderiam ser substituídos pelo novo sistema de pagamentos com cartão corporativo. Conclui-se, portanto, que mencionado meio de pagamento encontra amparo nos princípios da nova gestão pública.

Palavras-chave: Pagamento alternativo. Cartão Corporativo. Princípios. Nova Gestão Pública.

Abstract: The goal of this article is to present options to the improvement of the current purchasing and payment system of the Court of Santa Catarina and evaluate the need for possible adoption of the way of payment through a corporate card, in accordance with the principles of new public management. I will describe the current system of public purchases and payments used and the application of alternatives to this process and its aspects according to the new public management. The means used will be bibliographic and document research, with elements of field research, such as data collection and analysis of current legislation, reports, and standards of the procurement processes currently used, especially those that can be replaced by the most beneficial system and institutional goal. The technique applied to the interpretation of the data will be qualitative. This research will analyze the amount and value of expenses incurred through the supply of funds and direct acquisition processes carried out in 2017, which could be eliminated or replaced by the alternative payment system. In this way, it was verified that the application of the new payment system is accepted by the current legislation. It was also found that in 2017, 167 processes of granting advances of expenses in the amount of R \$ 63,687.02 were made, in addition to 3464 requisition processes of purchases, in the amount of R \$ 1,248,013,725.57, which could be replaced by the new corporate card payment system. It is therefore concluded that means of payment is supported by the principles of new public management.

Keywords: Alternate payment. Corporate card. Principles. New Public Management.

1 INTRODUÇÃO

O processo de aquisição de bens e serviços pelos entes públicos geralmente é considerado bastante dificultoso por qualquer gestor público. Aliar o cumprimento do princípio da legalidade com o da eficiência em direção de um espectro de atuação gerencial e menos burocratizada, com o mínimo de formalismo, passando pela necessidade de transparência, normalmente é o objetivo da gestão de compras no setor público e um dos principais desafios. (VIEIRA, 2014).

Com isso, a criação de mecanismos que conseguem aliar a legalidade, a eficiência e a transparência das compras públicas, utilizando-se de novas soluções de tecnologia da informação parece ser o caminho para desburocratização das compras públicas aliada à legalidade.

A eficiência, inserida na carta magna pela Emenda Constitucional 19/1998, já era obrigatória na Lei 8.987/95, que a prevê expressamente como princípio obrigatório, tudo surgido no final da década de 80 e início dos anos 90 no movimento que acabou denominado de governança pública e em seguida de nova gestão pública.

O princípio da Eficiência, instituído a partir da Emenda Constitucional n. 19, de 1998, não se limita à qualidade do serviço prestado pela administração pública direta e indireta, abrangendo também os serviços que possam ser operacionalizados por terceiros, mediante concessão dos serviços públicos. No âmbito federal, um dos exemplos da melhor eficiência no trato da coisa pública pode ser encontrado na publicação atualizada da lei que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos (Lei no 8.987, de 13/2/95; Lei no 9.074, de 7/7/95, atualizadas pelo art. 22 da Lei no 9.648, de 27/5/98), que, em várias passagens, resguarda a supremacia da eficiência do serviço a ser prestado ao cidadão. (NASCIMENTO, 2014, p. 15).

Já a questão principal que norteará este problema de pesquisa é: de que maneira a adoção de um sistema alternativo de compras e pagamentos por meio de cartão corporativo dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina está em consonância com os princípios da nova gestão pública?

No presente artigo buscar-se-á avaliar a adoção do sistema de pagamentos alternativos por intermédio do cartão corporativo em consonância com os princípios da nova gestão pública.

Descrever-se-ão as etapas do atual sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em especial no tocante à dispensa de licitação e suprimento de fundos.

Identificar-se-á a aplicabilidade do princípio da publicidade no sistema de compras e pagamentos com cartão corporativo no Poder Judiciário de Santa Catarina;

Propor-se-ão alternativas ao aprimoramento no processo de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina;

Ato contínuo, serão abordadas as etapas do atual sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em especial no tocante a dispensa de licitação e suprimento de fundos, bem como a aplicabilidade do princípio da publicidade no sistema de compras e pagamentos com cartão corporativo no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Por fim, apresentaremos alternativas ao aprimoramento no processo de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O assunto em tela é atual e de grande relevância, aborda formas alternativas de gestão do orçamento público, busca a melhoria da gestão e transparência em consonância com a nova gestão pública, desburocratização do sistema de compras com adoção de um sistema que possa ser utilizado alternativamente pelas comarcas e pelo Tribunal de Justiça, principalmente na aquisição de materiais e serviços de pequena monta ou que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação.

In casu, a adoção do cartão corporativo, poderá eliminar em alguns casos a elaboração de requisições de compra, possivelmente culminará em agilidade na aquisição de pequenas compras, além de maior economia e transparência dos gastos públicos. O sistema de adiantamentos de suprimentos com cartão corporativo, além de possibilitar maior controle e *accountability* dos gastos do Tribunal de Justiça de Santa Catari-

na, como mencionado alhures, poderá trazer resultados práticos e maior controle pela sociedade. Impende salientar que em muitos casos, a adoção de tal medida poderá ocasionar economia aos cofres públicos (despesa de transporte/deslocamentos/ tempo do gestor etc.). O tema proposto também é objeto do processo administrativo eletrônico n. 43903/2017, em tramitação no Tribunal de Justiça (em fase inicial).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como escopo ofertar as experiências dos autores às publicações realizadas, além da legislação aplicável ao objeto de estudo que busca a simplificação do processo de compras e pagamentos no Tribunal de Justiça com enfoque na transparência e prestação de contas.

Com base na teoria sobre o tema será possível determinar se é possível a adoção de sistema alternativo de compras e pagamentos com cartão, bem como sua inserção nos preceitos da nova gestão pública.

2.1 A GESTÃO PÚBLICA

A partir do final do século passado, as administrações públicas em geral, no mundo a partir dos anos de 1980 e no Brasil nos anos de 1990, viram a necessidade de mudar suas políticas de gestão pública. Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivados no setor privado e os usam como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo (SECHI, 2009).

O modelo burocrático, até então predominante, não atendia mais os anseios dos cidadãos por serviços públicos de qualidade e em quantidade suficiente para atender suas necessidades.

O modelo burocrático weberiano foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECHI, 2009).

Em meados da década de 90 do século passado, o Brasil experimentou a realização de uma reforma administrativa, segundo Saldanha (2006) o governo Fernando Henrique Cardoso, no início do seu primeiro mandato (1995-1998), abriu o caminho para a participação do capital privado na infraestrutura do País, o que se tornou uma peça relevante na reforma do Estado na década de 1990. Ainda nesta linha Rezende (1998) afirma que a reforma administrativa do Estado passa, necessariamente, pela reconstrução dos incentivos internos de funcionamento das organizações públicas, entendidos como contratos, normas e procedimentos.

Assim, é possível perceber, segundo os autores, que além da diminuição do papel do Estado, transferindo áreas de atuação para iniciativa privada, os entes estatais também passaram por um período de reorganização e profissionalização de suas funções.

Neste norte, Saldanha (2006), cita o princípio da Transparência Administrativa: por apresentar uma política vulnerável à corrupção, deve-se estabelecer mecanismos de controle para evitá-la. Mas a transparência deve ocorrer no controle externo do Estado, apoiado na sociedade.

Neste mesmo período, a necessidade de profissionalização da gestão pública trouxe o conceito de governança pública para o Brasil.

Surgiu em meados nos anos de 1980 nos EUA e Canadá. Foi na década de 80 que os Estados Unidos iniciaram a implantação de reformas administrativas, considerando o modelo gerencial importado da iniciativa privada (ABRUCIO, 2005 *apud* SLOWSKI; MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2008, p. 121).

Nesse mesmo período, a província de British Columbia, no Canadá, foi a líder das reformas na governança na gestão pública (em seu país), implantando em suas organizações um modelo das boas práticas tanto para o setor público quanto para o privado (SLOWSKI; MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2008, p. 121).

Segundo a definição de Slowski, Mello, Tavares Filho e Macedo (2008, p. 123), a governança pública é um complexo de atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade. A governança pública não é somente uma questão de aumento da efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade.

A responsabilidade do gestor público implica diretamente na qualidade do serviço prestado ao cidadão, uma melhor governança gera consequentemente economia de recursos públicos e o melhor atendimento às suas necessidades.

Para alcançar esse objetivo:

Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) consideram que o serviço público necessita adotar, para alcançar as melhores práticas em governança na gestão pública, ações voltadas a: liderança, integridade, compromisso (relativos à qualidade pessoal), responsabilidade em prestar contas, integração e transparência.

E ainda finalizam que a adoção dessas práticas corrobora o pressuposto de que a efetiva governança no serviço público possa atender as demandas do cidadão-cliente e da sociedade (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Outra visão de conceito da governança pública atual, é trazida por Matias-Pereira (2016) segundo o qual governança pode ser aceita como a forma com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, com vista a promover o desenvolvimento.

Nesta mesma linha, extrai-se do trabalho de Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010). O conceito de governança implica na capacidade de ação estatal em considerar a presença de normas e regras universais nas transações sociais e econômicas.

Após analisar os primeiros aspectos de gestão pública, é impossível não associar à responsabilidade de prestação de contas. O conceito de governança corporativa é indissolúvelmente unido com *accountability* (responsabilidade de prestar contas). SLOWSKI; MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2007).

A associação da governança ao conceito de prestação de contas também é observada na seguinte definição:

O termo *accountability* pode ser aceito como o conjunto dos mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se dessa forma maior nível de transparência e a exposição pública das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-lo apropriadamente, mais *accountable* é um governo. Trata-se de um conceito fortemente relacionado ao universo político administrativo anglo-saxão (MATIAS-PEREIRA, 2016).

É de se concordar ainda que a governança na gestão pública é indissociável ao princípio da transparência e prestação de contas dos órgãos da administração pública.

É de fundamental importância a prestação de contas no contexto do serviço público, como já sinalizado. Podemos considerar que a organização pública, voltada para assegurar a integridade do que faz, se colocará à frente de situações não éticas, ou seja, a presença de desvios, objetivando adotar a transparência em sua gestão (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Assim é possível chegar a dois pontos fundamentais da gestão pública, foco deste estudo: desburocratização do sistema de compras públicas para gerar eficiência e efetividade do atendimento às demandas dos cidadãos; transparência na gestão pública através de *accountability*.

2.1.1 A Nova Gestão Pública

A nova gestão pública, surgiu na mesma época do termo governança pública no final da década de 80 e início da década de 90, quando segundo Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) um grupo de intelectuais, consultores e funcionários públicos ingleses deram início ao movimento *New Public Management* - A Nova Gestão Pública (NGP).

A NGP trazia uma mudança cultural na forma de administrar o Estado, transformava a cultura burocrática em cultura gerencial.

Caberia aos administradores públicos explorarem a dimensão gestão, colocando em prática as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao “cidadão-cliente”[...]. Essa transformação ocorreria pela utilização das ideias e ferramentas de gestão mais recentes do setor privado “criticamente adaptadas” ao setor público: os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras. (PAES DE PAULA, 2005).

Sechi (2017) enumera algumas características na Nova Gestão Pública:

- a) Ferramentas de administração empresarial na Administração Pública;
- b) Avaliação de desempenho e eficácia;
- c) Descentralização política e administrativa;
- d) Competição e diferenciação;
- e) Liberdade aos gestores.

Matias-Pereira (2012) vai além quando afirma que a gestão pública é mais complexa do que a gestão de negócios, focada nos clientes e na competição de mercado, a gestão pública não é somente interna, mas também, e primeiramente, gestão externa de um contexto sócio-político complexo.

Percebe-se que a administração pública passou por mudanças já que modelos de gestão até então disponíveis pareciam não atender mais a toda complexidade em que se tornou, necessitou importar modelos da iniciativa privada, que também parecem já não atender plenamente esse objetivo já que se tornou mais complexa do que a própria gestão de negócios como bem evidenciado pelo autor acima.

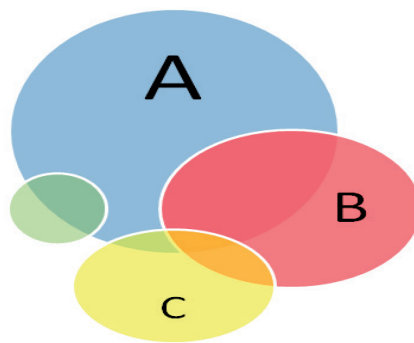
A chamada nova gestão pública não representa um corte total com o modelo weberiano, e sim procura constituir instrumentos que deem conta das necessidades contemporâneas de modificar o papel do Estado (SANO, 2003).

Ainda sobre a nova gestão pública, Sano (2003) complementa que daí nasceram propostas de revisão da prestação dos serviços públicos, baseadas na flexibilização gerencial, no controle de resultados e no reforço da *accountability*.

Assim é possível afirmar que o modelo de nova gestão pública não é absoluto, mas se apresenta como alternativa ao modelo burocrático, sendo que ainda é muito comum encontrar modelos com aplicação da administração patrimonialista e burocrática na sociedade brasileira.

Assim confirma Sechi (2017) onde estamos? Cada organização pública tem doses variadas de cada modelo.

Figura 1: Representação gráfica da distribuição dos modelos de gestão pública.



Fonte: Apostila do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário 2017. Modelos de gestão pública e reformas administrativas, pag. 5-5. Disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view.php?id=207>>

A representação acima faz referência ao modelo que encontramos hoje no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e em grande parte das organizações públicas, em doses diferentes de aplicação do modelo patrimonialista, burocrático, ainda bastante presente, mas com cada vez maiores doses dos modelos de nova gestão pública e governança pública.

Uma administração pública moderna e em consonância com as melhores práticas de gestão, não pode se prender aos modelos patrimonialista e burocrático weberiano, precisa se adaptar à nova realidade onde o atingimento dos fins é mais importante que a formalística onde está inserida.

É possível que o modelo burocrático não possa ser completamente abandonado como nos relata Bresser-Pereira e Spink (2006), na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo que vai eliminando o que já não serve.

Especificamente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, encontramos uma gestão bastante verticalizada e concentrada, onde invariavelmente as decisões precisam passar pelos altos níveis da administração, inclusive a realização de pequenas despesas, o que acarreta burocracia, demora, custos elevados e não atingimento do objetivo máximo que é o atendimento às necessidades do cidadão-cliente, objetivos preconizados pela governança pública e nova gestão pública. Observamos um modelo ainda bastante ligado ao modelo burocrático com resquícios do modelo patrimonialista, mas em constante evolução para chegar aos modelos de NGP e governança pública.

2.2 TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

2.2.1 Princípio da Publicidade/Transparência

O Poder Judiciário tem por função precípua a prestação jurisdicional, inerente à sua natureza. Exerce, ainda, funções atípicas, de natureza executivo-administrativa. Citamos como exemplos no Tribunal catarinense: as Diretorias de Gestão de Pessoas, Engenharia e Arquitetura, Material e Patrimônio, Tecnologia e Informação, Infraestrutura e Orçamento e Finanças. A elaboração do regimento interno, bem como propostas legislativas também constituem funções atípicas do Poder Judiciário, nos termos do artigo 96, I, "a" da Constituição Federal.

Impende salientar que, mesmo durante o exercício de funções atípicas, dentre elas as que estão no foco do presente artigo, todos os princípios constitucionais devem ser respeitados.

Consoante a definição de De Plácido e Silva (1993, p. 447):

No sentido jurídico, notadamente no plural, quer significar as normas elementares ou os requisitos primordiais instituídos como base, como alicerce de alguma coisa. E, assim, princípios revelam o conjunto de regras

ou preceitos, que se fixaram para servir de norma a toda espécie de ação jurídica, traçando, assim, a conduta a ser tida em qualquer operação jurídica. (...) Princípios jurídicos, sem dúvida, significam os pontos básicos, que servem de ponto de partida ou de elementos vitais do próprio direito.

Mencionados princípios são o cerne, o pilar que rege toda administração. Referidos princípios estão explicitados no art. 37, *caput*, da Constituição Federal que sofreu importante modificação com a EC n. 19/98.

No presente artigo abordaremos com maior ênfase o princípio da publicidade, pois, é ínsito ao Estado Democrático de Direito e está intimamente ligado à perspectiva de transparência, dever da Administração Pública, direito da sociedade.

Completando o princípio da publicidade, cabe citar o art. 5º, XXXIII, da Constituição Federal de 1988:

XXXIII: todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. Matéria essa regulamentada pela Lei n. 12.527/2011.

Dentre os ditames constitucionais, com o fito de garantir a concretização e efetivação da total transparência, a Carta Maior instituiu remédios jurídicos como o *habeas data* e o mandado de segurança cumprindo papel de suma importância na efetivação desses direitos (LENZA, 2012).

A essência dos atos estatais é a publicidade, pois visam o interesse coletivo. São públicos no tocante à transparência necessária para a legitimidade da atuação do Estado.

Segundo Nagib Slaibi Filho (2009):

(...) a Constituição se preocupa com a publicidade dos atos estatais em dois momentos: 1 - no que diz respeito à publicidade dos atos processuais, judiciais ou não, o que reputa essencial ao “devido processo legal” (art. 5º, inciso LIV). A publicidade dos atos processuais só será restrita quando o exigirem a defesa da intimidade individual ou o interesse social; 2 - no que diz respeito à atuação da Administração Pública, que deve ser de forma ampla, para propiciar o controle de toda a coletividade (art. 37, *caput*).

A Carta Magna, no artigo 37, dispõe que a publicidade deve proporcionar aos cidadãos meios de fiscalizar a atividade estatal. Destarte, o princípio da publicidade do art. 37, *caput*, no que tange ao respeito e satisfação do interesse público, vincula-se ao direito de informação previsto no art. 5º, inciso XXXIII. Não obstante tais ditames, cediço que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesses coletivos ou gerais, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Em decorrência de tais dispositivos, o princípio da publicidade da Administração Pública, embora essencial para sua atividade, não é absoluto em todas as hipóteses, pois sofre as seguintes limitações: a) defesa da intimidade do administrado, quando for o caso de relação administrativa em que o mesmo seja parte, ou mesmo terceiro a cujos efeitos se vincule a atividade estatal; b) segurança da sociedade, quando, por exemplo, for necessário manter sigilo no que diz respeito a evitar situações de pânico; e c) segurança do Estado, quando for necessária reserva para a própria garantia de funcionamento da atuação estatal, naquilo que lhe for relevante (segredos militares, diplomáticos etc.). (SLAIBI FILHO, 2009).

2.2.2 Princípio da Eficiência

Na administração pública, consoante elencado na Emenda constitucional 19/98, o princípio da eficiência fixa normas, que, como na iniciativa privada, busca a efetividade e excelência na prestação dos serviços. Nos moldes da citada emenda, o Estado deve alcançar resultados, por intermédio de controle de desempenho dos seus servidores (LENZA, 2012).

José Afonso da Silva (2012) sustenta que “(...) o princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores”.

O princípio da eficiência integra-se juntamente com os princípios da impessoalidade, moralidade administrativa, legalidade e publicidade.

Eficiência, em suma, é a satisfatória prestação da atividade administrativa, ou seja, deve atender aos anseios da sociedade, com o mínimo de verbas públicas ou recursos despendidos para a finalidade proposta.

Nagib Slaibi Filho (2009), leciona que:

(...) o princípio da eficiência não só à atividade administrativa realizada por execução direta (como, por exemplo, se a educação fundamental é dada por escola pública), como também se tal atividade é realizada por contrato da Administração e, até mesmo, quando a Administração Pública fiscaliza a atividade privada e exige desta um determinado grau de eficiência.

Mencionado princípio, como os demais que regem a administração do Estado, funda-se no interesse da sociedade - indica a prevalência das necessidades da coletividade sobre interesses privados. Consoante dispõe o artigo 37 da Carta Maior, o legislador fez muito mais que simplesmente acrescentar um princípio, mas destacou o previsto no artigo 70 da redação originária da Constituição como objeto de dimensão da fiscalização orçamentária, operacional, contábil, financeira e patrimonial exercida pelo Tribunal de Contas (economicidade). Não obstante o valor econômico, relação custo-benefício, há de considerar-se o valor político ou social do presente princípio.

2.2.3 Lei de Acesso à Informação e *Accountability* (Prestar Contas)

A Lei nº 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Mencionada norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012. Possibilitou que qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de motivação, acesse informações públicas dos órgãos e entidades. Além das três esferas da administração pública da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a regra aplica-se aos Tribunais de Contas e ao Ministério Público.

A Lei de Acesso à Informação Pública (Lei n. 12.527, de 18-11-2011), estabelece como regra o acesso, sendo o sigilo da informação pública a exceção (GRECO, FILHO; RASSI, 2015, p. 52).

Entidades sem fins lucrativos também são obrigadas a publicar informações no tocante ao recebimento de recursos públicos. Nesse norte, a prestação de contas, bem como a fiscalização orçamentária tornaram-se mais acessíveis a todos os cidadãos.

A exigência de prestação de contas será diferente dependendo da natureza da entidade envolvida. A organização do setor público é realmente comprometida a assegurar a integridade do que faz; não deve aguardar até seus dirigentes serem investigados, mas avançar para evitar o comportamento não ético no primeiro instante. (SLOWSKI; MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2008, p. 124).

Enquanto a governança corporativa tem como uma de suas definições um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, a governança na gestão pública compreende a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, bem como prestar contas para a sociedade ou em benefício dela. (SLOWSKI; MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2008, p. 129)

Mencionada norma, a nosso sentir, sedimenta a *accountability* em todas as esferas, e possibilita o aumento no controle dos gastos públicos.

2.3 A GESTÃO DE COMPRAS E PAGAMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Toda a execução de qualquer despesa pública começa no planejamento orçamentário.

O Plano plurianual - PPA constitui a síntese dos esforços de planejamento e tem como função estabelecer o conjunto das políticas públicas para um período de 4 anos e os caminhos para viabilizar as metas previstas (SANTA CATARINA, 2018d). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-orcamentaria-e-financeira/planejamento-orcamentario>>

Uma das principais funções da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO é estabelecer parâmetros necessários à alocação dos recursos no orçamento anual, de forma a garantir, dentro do possível, a realização das metas e objetivos contemplados no PPA.

É papel da LDO ajustar as ações de governo previstas no PPA às reais possibilidades de caixa e selecionar entre os programas incluídos no PPA aqueles que terão prioridade na execução do orçamento subsequente (SANTA CATARINA, 2018d). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-orcamentaria-e-financeira/planejamento-orcamentario>>

A terceira e não menos importante peça do planejamento orçamentário é a Lei Orçamentária Anual - LOA que estabelece as despesas e as receitas para o exercício subsequente.

A lei orçamentária estima receitas e fixa despesas para um exercício financeiro. Permite avaliar, de um lado, as fontes de recursos públicos no universo dos contribuintes e, de outro, quem são os beneficiários desses recursos (SANTA CATARINA, 2018d). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-orcamentaria-e-financeira/planejamento-orcamentario>>

Após o planejamento é que de fato inicia a execução da despesa pública. Em regra, toda despesa pública passa por um procedimento preliminar conforme descreve Bandeira de Mello (2003):

Ao contrário dos particulares, que dispõe de ampla liberdade quando pretendem adquirir, alienar, locar bens, contratar a execução de obras, o Poder Público, para fazê-lo, necessita adotar um procedimento preliminar rigorosamente determinado e pré-estabelecido na conformidade da lei. Tal procedimento denomina-se licitação.

Essa regra está prevista na lei de licitação, Lei 8666, de 21 de junho de 1993, que estabelece em seu art. 2º: As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei. (BRASIL, 1993).

Apesar de em regra as aquisições de bens e serviços pela Administração Pública ocorrerem por intermédio de licitação, existem casos expressamente previstos na legislação onde este procedimento é dispensável ou inexigível, como bem ressalva o próprio art. 2º citado acima. Os casos de dispensa e inexigibilidade estão previstos nos artigos 24 e 25 da lei 8666/1993.

O saudoso mestre Hely Lopes Meirelles (2009, p. 282) assim definiu o que seria a licitação dispensável: “é toda aquela que a Administração pode dispensar se assim lhe convier. A lei enumerou vinte e nove casos (art. 24, I a XXIX)”. Para este trabalho o que mais nos interessa são os casos de dispensa previstos no inciso I do art. 24: Para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente. Valor este fixado em R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) além do inciso II do art. 24: II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde

que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez. Este valor atualmente é de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), incisos I e II do art. 24 da Lei 8666/1993.

Pela recente publicação do Decreto 9.412/2018 os valores previstos no inciso I do art. 24 da Lei 8.666/93 sofreram alteração, passando a serem respectivamente de R\$ 33.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 17.600,00 para outros serviços e compras.

Com isso, o mais importante é entender que em que pese a legislação determinar que a realização de serviços e a aquisição de bens em regra deve ser feito por licitação, o próprio legislador previu casos em que este procedimento poderia ser substituído por procedimentos simplificados de compras, conceito em perfeita consonância com a doutrina e os preceitos da nova gestão pública.

Especificamente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, os processos de dispensa de licitação fundamentados nos incisos 24, I e II da Lei n. 8.666.1994, podem ser realizados por meio de um formulário que recebe o nome de Requisições de Compras (RC) e nos casos de aquisições que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação através de suprimento de fundos, ou adiantamento.

Em consonância com as exceções à regra de licitação previstas no art. 24 da lei 8666, em razão da insignificância econômica, encontramos a hipótese do suprimento de fundos (ou adiantamento), que há muito tempo está previsto no nosso ordenamento jurídico.

Suprimento de fundos é entendido como um adiantamento colocado à disposição de um servidor, a fim de dar condições à sua unidade de realizar despesas que, por sua natureza ou urgência, não possam aguardar o processamento normal (LAUBÉ, 2009).

Desde a entrada em vigor da Lei 4320, de 17 de março de 1964, isso a mais de 50 anos, o regime de suprimento de fundos passou a ser agasalhado pela legislação pátria, conforme previsto nos art. 65, 68 e 69:

Art. 65. O pagamento da despesa será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituídos por estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento.

(...)

Art. 68. O regime de adiantamento é aplicável aos casos de despesas expressamente definidos em lei e consiste na entrega de numerário a servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria para o fim de realizar despesas, que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação.

Art. 69. Não se fará adiantamento a servidor em alcance nem a responsável por dois adiantamentos. (BRASIL, 1964).

Em que pese a legislação implementar a possibilidade de realizar despesa de forma menos burocrática, ela mesma impõe limites, devido à característica de excepcionalidade da realização desse tipo de despesa, ou seja, servidor que não prestou contas ou teve sua prestação de contas rejeitada ou ainda que tenha dois adiantamentos não poderá realizar nova despesa nesta modalidade até que seja regularizada a situação.

Com isso fica reforçado o princípio da transparência na realização de gastos e a necessidade do agente público de prestar contas.

Conforme a IN 14/2012-TCE os seguintes documentos devem acompanhar a prestação de contas:

- a) Documentos de requisição;
- b) Balancete de prestação de contas, conforme modelo disponível;
- c) Nota de empenho, nota de liquidação e nota de estorno de empenho, se houver;
- d) Extrato da conta bancária com a movimentação completa do período;
- e) Documentos comprobatórios das despesas, acompanhados da certidão de atesto de recebimento do bem ou serviço;
- f) Comprovantes das transações bancárias ou fotocópias dos cheques;
- g) Guia de recolhimento do saldo não utilizado, se houver; e
- h) Relatório detalhado da utilização dos recursos com justificativa fundamentada da necessidade de utilização de cheques ou do pagamento de despesas em “espécie” (SANTA CATARINA, 2018e). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/suprimento-de-fundos>>

2.4 O SISTEMA DE COMPRAS E PAGAMENTOS COM CARTÃO CORPORATIVO.

Segundo a definição da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, o Cartão de Pagamento do Governo Federal – CPGF é um meio de pagamento que proporciona à administração pública mais agilidade, controle e modernidade na gestão de recursos (BRASIL, 2007).

Também chamado de Cartão Corporativo, foi desenvolvido para facilitar o dia a dia da administração pública e de seus servidores para pagamento de bens, serviços e despesas autorizadas (BRASIL, 2007).

Na esfera federal o Cartão Corporativo, que tem validade internacional, é emitido em nome da Unidade Gestora, com identificação do portador. Destinado a representantes do Governo Federal para pagamento de bens, serviços e despesas autorizadas (BRASIL, 2007).

A utilização pelo Governo Federal do sistema de Pagamentos por Cartão de Pagamentos tem amparo em normas estabelecidas pelos órgãos competentes da Administração Pública Federal, Decreto 5.355, de 25 de janeiro de 2005, alterado pelo Decreto nº 5.635, de 26 de dezembro de 2006; Portaria MP nº 41, de 04 de março de 2005, alterada pela Portaria MP nº 44 de 14 de março de 2006.

Já em âmbito estadual o Cartão de Pagamentos do Estado de Santa Catarina – CPESC foi instituído pelo Decreto Estadual nº 1.949, de 19 de dezembro de 2013, como um instrumento moderno e transparente de execução orçamentária utilizando-se do regime de adiantamento.

Seu uso é exclusivo para aquisição de materiais de consumo e contratação de serviços enquadrados como de natureza extraordinária ou urgente, de pequeno vulto e pronto pagamento, evitando, assim, a descontinuidade do serviço oferecido à população e garantindo a eficiência da gestão pública (SANTA CATARINA, 2014a).

Aqui neste breve trabalho não cabe detalhar essas legislações, no entanto é possível observar que são legislações internas no âmbito do Poder Executivo, porquanto a autorização legislativa pelo Poder Legislativo já existe na Lei 8.666, como citado anteriormente nos casos de dispensas e inexigibilidades.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa aplicada explica Vergara (2007), tem a necessidade de resolver problemas concretos. E tem finalidade prática, que diferente da pesquisa pura, que é motivada pela curiosidade intelectual de quem faz a pesquisa para especular.

Esta pesquisa se classifica como aplicada, pois busca propor alternativas ao aprimoramento ao sistema de compras do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A pesquisa terá abordagem qualitativa, conforme, conforme expõe Hair Jr. (2005):

São usados tipicamente no estado exploratório da pesquisa, que tem o papel de investigar detalhadamente os problemas que podem ajudar no processo de pesquisa. Tem a função de reconhecer os problemas de pesquisa auxiliando a avaliar as estruturas conceituais, empregando amostras menores ou estudo de caso.

No caso, o fenômeno em análise é o sistema de pagamentos via cartão corporativo.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins a pesquisa será descritiva, expondo dados referentes à especificação técnica do objeto. Neste trabalho será feita a descrição do atual sistema de compras e pagamentos utilizados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e a aplicação de alternativas a este processo em consonância com a legislação aplicável e a nova gestão pública.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007), exhibe as características de determinada população ou fenômeno. Podendo também ter ligações entre variáveis e definir a natureza. Não tendo a obrigação de aclarar a situação que descreve, mas serve como base para explicar.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica e documental, utilizará elementos da pesquisa de campo, já que serão coletados dados no local dos fatos, e estudo de caso. Através destes meios de pesquisa, serão transcritos os conceitos de diversos au-

tores sobre o tema às legislações aplicáveis e serão analisados os relatórios e normas dos processos de compras do Tribunal de Justiça de Santa Catarina que possam ser substituídos por sistemática mais benéfica ao atingimento dos objetivos institucionais.

Conforme Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica é o estudo organizado e desenvolvido com base com pesquisa coletada em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material onde todos podem alcançar o conhecimento em geral.

Conforme escreve Vergara (2007):

A pesquisa documental é efetuada em documentos de órgãos públicos e privados, em registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

No caso, serão analisados os preceitos da Constituição Federal de 1988, a lei de licitações 8666/93, a lei 4320/64, além dos manuais aplicáveis ao sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e do sistema de compras com cartão corporativo aplicáveis no âmbito federal e estadual.

O estudo de caso na exposição de Vergara (2007) é limitado a uma ou poucas unidades, a universo pequeno de pessoas, ao limite de uma empresa, órgão público ou até a um país. Tem a característica de aprofundar e detalhar o estudo, e poderá ou não ser realizado em campo.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será efetuada analisando-se a quantidade e valor das despesas realizadas por intermédio de suprimento de fundos e de processos de aquisição direta (requisições de compra), realizadas em 2017 pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, e por consulta à Diretoria de Orçamento e Finanças e à Seção de Aquisição Direta da Diretoria de Material e Patrimônio, que poderiam ser suprimidas e substituídas por sistema de realização e de pagamentos alternativos.

3.4 TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As fontes dos dados primários serão pela observação participativa das etapas do atual sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em especial no tocante à dispensa de licitação e suprimento de fundos; e sobre como o princípio da publicidade é aplicado no que tange ao sistema de compras e pagamentos com cartão corporativo, a legislação aplicável aos processos de compra e pagamentos, inclusive referente às licitações, suas exceções (dispensa) e a aplicação no sistema de compras e pagamentos com cartão corporativo. Segundo Jacobsen (2017), os dados são obtidos por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado.

Para Vergara (2007) na observação participante: o indivíduo está envolvido no grupo ou faz parte do grupo, é um ator que interage com o grupo.

As fontes secundárias serão documentos e relatórios de processos de suprimento de fundos e aquisição direta por requisição de compra (RC). O que mais interessa na análise é definir a quantidade e o valor das compras que poderiam ser substituídas por processo menos oneroso ao Poder Judiciário

Os dados, que serão coletados por intermédio de pesquisa documental, são as regras atualmente utilizadas em outros entes públicos, que já utilizam o sistema de compras e pagamentos por cartão, os respectivos manuais e legislações internas específicas sobre o assunto.

Para Vergara (2007) a coleta é efetuada direta ou indiretamente nas fontes que tratam do assunto, livros, teses, dissertações, jornais, internet.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica para interpretação dos dados será qualitativa. Para Stake (2001) existem várias formas de pensamentos qualitativos, com várias maneiras de interpretar, pode ser interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico. Cada pesquisador compreenderá de uma forma diferente, mas quase todos trabalharão com a interpretação.

3.6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada na análise do sistema de compras e pagamentos por intermédio de cartão corporativo em outros entes a sua adequação com a nova gestão pública e o princípio da transparência e a análise das compras do Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante o ano de 2017.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, abordaremos os objetivos específicos da pesquisa, descrever as etapas do atual sistema de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em especial ao Regime de suprimento de fundos e dispensa de licitação por requisições de compra, a aplicação do sistema de compras e pagamentos com cartão corporativo no ente pesquisado com foco no princípio da publicidade e por fim propor alternativas ao aprimoramento do processo de compras e pagamentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

4.1 O SUPRIMENTO DE FUNDOS E ADIANTAMENTO NO ÂMBITO DO PJSC

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina o instituto do suprimento de fundos é amplamente utilizado pelo Tribunal e pelas Comarcas.

Segundo a definição constante no site do TJSC na internet o regime de adiantamento, suprimento de fundos, consiste na entrega de numerário

a servidor investido em cargo de provimento efetivo, sempre precedido de empenho na dotação própria para o fim de realizar despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação (SANTA CATARINA, 2018f). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/suprimimento-de-fundos/prestacao-de-contas>>

A Resolução 43/2010 do Gabinete da Presidência do TJSC em seu art. 7º estabeleceu os critérios para aplicação do suprimento de fundos no âmbito do Tribunal, sendo mais importante destacar:

Art. 7º É aplicável o regime de adiantamento para atender despesas:

I - de viagem, incluídas as efetuadas com diárias, passagens, veículos fora da respectiva sede e com condução de menores;

II - de caráter emergencial com veículos;

III - em situações excepcionais referentes a manutenções prediais de pequeno vulto, assim entendidas aquelas cujo valor não ultrapassar o limite de R\$ 200,00 (duzentos reais) para cada despesa com material e com serviço;

IV - com aquisição de vale-transporte; e

V - com aquisição de combustíveis e lubrificantes nos casos não contemplados em contrato específico.

Parágrafo único. As despesas realizadas nos termos dos incisos II e III deste artigo ficarão limitadas a R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) anuais, nos termos do parágrafo único do art. 60 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. (SANTA CATARINA, 2010b)

A Resolução 43 ainda estabeleceu os casos em que não serão concedidos adiantamentos:

Art. 8º Não serão concedidos adiantamentos:

I - a responsável por dois adiantamentos;

II - a responsável com prazo de prestação de contas vencido;

III - a responsável que, dentro do prazo fixado, deixar de atender a notificação para regularizar prestação de contas;

IV - a responsável em alcance, assim considerado aquele que:

a) deixar de atender notificação da Diretoria de Orçamento e Finanças ou do Tribunal de Contas do Estado para regularizar a prestação de contas no prazo de 10 (dez) dias;

b) aplicar os recursos em desacordo com a legislação em vigor;

c) der causa a perda, extravio, dano ou prejuízo ao Erário, ou que tiver praticado atos ilegais, ilegítimos ou antieconômicos;

V - para despesas realizadas por pessoas físicas, classificadas no elemento de despesa n. 3.3.90.36.00 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física; e

VI - para adquirir materiais de informática, materiais fornecidos pelo Almoarifado Central e materiais permanentes (SANTA CATARINA, 2010b)

Como é possível observar na legislação interna os casos de aplicação do suprimento de fundos são bastante reduzidos e limitados, sua característica principal está na descentralização da realização da despesa, já que não existe controle prévio, apenas o controle a posteriori através da prestação de contas que passará apenas pela Diretoria de Orçamento e Finanças - DOF, sem a análise dos critérios técnicos das demais Diretorias.

A necessidade do responsável pelo suprimento de fundos em prestar contas está evidenciada no Art. 12 da Resolução 43:

Art. 12. A prestação de contas de recursos antecipados a título de adiantamento será efetuada de forma individualizada, de acordo com a finalidade da despesa, por meio de processo devidamente autuado, protocolizado e com folhas sequencialmente numeradas. (SANTA CATARINA, 2010b).

A requisição de suprimento de fundos é realizada pela autoridade devidamente autorizada através da criação de um Processo Administrativo Eletrônico - SPA; após a análise da DOF e autorização do ordenador da despesa, o valor requisitado é empenhado e depositado em conta própria, de titularidade do servidor responsável por prestar contas.

A prestação de contas do suprimento de fundos deverá ocorrer em até 45 dias após a realização do depósito em conta.

O envio dos documentos deve ser feito de forma digital, pelo SPA, sem necessidade de envio físico por malote, salvo as notas fiscais de despesas não eletrônicas originais, que devem ser enviadas à DOF para arquivo.

Segundo a informação colhida com o setor de prestação de contas da Diretoria de Orçamento e Finanças, no período de 01/01 a 31/12/2017 foram protocolizados no Tribunal de Justiça de Santa Catarina 167 processos de concessão de adiantamento num total de R\$ 63.687,02.

Atualmente ainda é utilizado o sistema de contas bancárias e pagamentos através de cheques nominais e individualizados por credor.

4.2 A REALIZAÇÃO DE DESPESAS POR CONTRATAÇÃO DIRETA (REQUISIÇÕES DE COMPRA)

Como já mencionado, a possibilidade de realização de despesas sem a deflagração de processo licitatório é amplamente aceita pela legislação brasileira e também pela doutrina.

Assim, em alguns casos previamente estabelecidos pelo legislador, o princípio da licitação cede espaço ao princípio da economicidade ou ao primado da segurança nacional, ou ainda, para garantir o interesse público maior, concernente à necessidade de o Estado intervir na economia (JACOBY FERNANDES, 2012).

Especificamente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a dispensa de licitação também é utilizada pelo Tribunal e suas Comarcas, com a finalidade de realizar despesas, que devido a suas peculiaridades não precisam ser contratadas através de processo

licitatório; grande parte dos casos de dispensa é por conta do valor previsto nos incisos I e II do art. 24 da Lei 8666/93. A Resolução 08/2009-GP define os critérios para as aquisições diretas efetuadas no Poder Judiciário de Santa Catarina: “Art. 1º A aquisição direta de material ou serviço, sem a realização de licitação, somente será admitida em caráter excepcional, respeitado o limite de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) conforme o disposto no art. 24, II, da Lei Federal n. 8.666/1993” (SANTA CATARINA, 2009c).

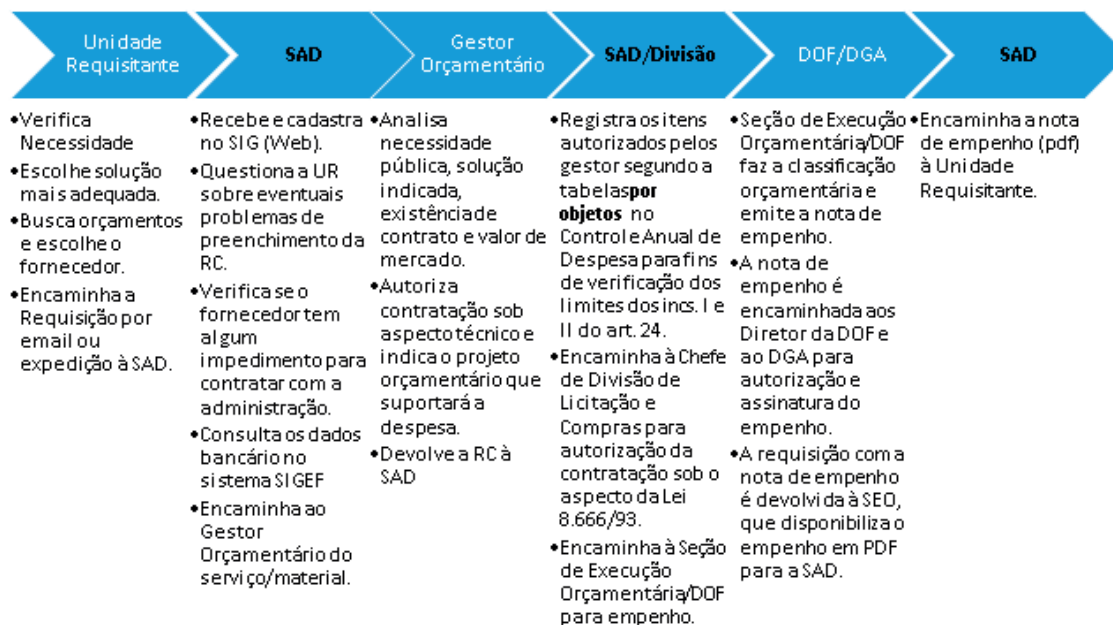
A Resolução 08/2009-GP ainda define no artigo 2º:

Art. 2º: As Requisições de Compras - RC encaminhadas pelas Comarcas ou pelo Tribunal de Justiça, objetivando a aquisição/contratação de objetos de empresas ou profissionais preferencialmente locais, serão autorizadas desde que observado o limite mencionado no artigo anterior.

(...) § 2º Poderão ser contratados por meio de aquisição direta serviços esporádicos ou que não comportem a realização de licitação, em razão da especificidade e do local de sua realização, como os de jardineiro, de eletricista, de encanador, de pedreiro, de marceneiro e de lavagem de toalhas, sempre observado o art. 3º desta Resolução. (SANTA CATARINA, 2009c).

Dentro do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o fluxo das contratações diretas obedece ao que foi estabelecido no quadro a seguir.

Quadro 1: fluxo de contratações diretas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.



Fonte: Manual de requisições de compra da Seção de Aquisição Direta da Divisão de Licitação e Compras Diretas da Diretoria de Material e Patrimônio. (Recebido por e-mail).

Em 2017 foram emitidas pelas Unidades Requisitantes do Tribunal de Justiça de Santa Catarina 3464, requisições de compra no valor total de R\$ 1.248.013.725,57, sendo 681 destas de valor até R\$ 200,00 (duzentos reais), ou seja, as RCs de valor

inferior a R\$ 200,00 representam 19,66% da quantidade, com toda burocracia que o procedimento demonstrado no fluxo de contratações diretas envolve, e apenas R\$ 77.460,71, um percentual de apenas 6,21% do valor das compras por aquisição direta. Utilizamos o parâmetro de R\$ 200,00, a título de comparação, considerando ser este o valor previsto da Resolução 43/2010 como limite individual de gasto para suprimento de fundos.

Como visto, em que pese a legislação prever a dispensa de licitação, o processo de aquisição direta é extremamente burocrático, o que gera custos elevados de pessoal, material e estrutura para análise de requisições de valor ínfimo e que poderiam ter outro tratamento.

4.3 APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE NO SISTEMA DE COMPRAS COM CARTÃO CORPORATIVO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O sistema de compras e pagamentos por Cartão de Pagamentos ou Cartão Corporativo já é amplamente utilizado por organizações públicas da administração direta em âmbito federal e no Estado de Santa Catarina.

Permite total acompanhamento das despesas realizadas com os recursos do Governo, facilita a prestação de contas e confere maior segurança às operações, tanto que os dispêndios serão monitorados no autoatendimento setor público, disponibilizado pelo Banco às unidades gestoras. No SIAFI, o ordenador de despesa realizará o pagamento da fatura e acompanhará a realização de saques por parte dos supridos. (BRASIL, 2007)

Isso demonstra consonância com o princípio da publicidade, pois todas as informações dos gastos, exceto aquelas classificadas como sigilosas, estarão disponíveis em tempo real para consulta por qualquer interessado, isso não é possível no atual sistema de adiantamento de despesas e requisição de compras do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que até disponibiliza as informações no Portal da Transparência, mas algumas vezes apenas meses depois da despesa realizada.

Atualmente o CPESC - Cartão de Pagamentos do Estado de Santa Catarina, que foi instituído pelo Decreto Estadual nº 1.949, de 19 de dezembro de 2013, está sendo amplamente utilizado principalmente nas áreas de educação e saúde e fundamenta-se em 4 pilares básicos:

O Cartão de Pagamentos do Estado de Santa Catarina - CPESC permitirá ao gestor atender as necessidades urgentes, extraordinárias, imprevisíveis ou, ainda que previsíveis, de dimensões incalculáveis, da Unidade Administrativa a que está vinculado, evitando a descontinuidade do serviço oferecido à população e garantindo a eficiência da gestão pública (SANTA CATARINA, 2014a).

Autonomia Administrativa:

O cartão de pagamentos promoverá um modelo descentralizado de gestão pública, dando condições para a unidade administrativa realizar pequenas aquisições de materiais ou contratação de serviços de primeira necessidade, que, devido às circunstâncias, não poderão submeter-se ao regime normal de execução (SANTA CATARINA, 2014a).

Controle dos gastos:

O responsável da Unidade Gestora poderá acessar os gastos de todos os cartões vinculados em tempo real, pela internet, por intermédio do auto-atendimento do Banco do Brasil. A ferramenta possibilita diversos filtros para alimentar relatórios gerenciais e um acompanhamento permanente desta modalidade de aplicação de recursos públicos (SANTA CATARINA, 2014a).

Transparência e controle social:

Todas as informações do cartão de pagamentos poderão ser acessadas pelo Portal da Transparência do Estado de Santa Catarina (www.transparencia.sc.gov.br), permitindo à sociedade civil e aos meios de comunicação visualizar e emitir relatórios que vão desde os locais onde o cartão foi utilizado até os demonstrativos do montante das despesas aplicadas com o CPESC (SANTA CATARINA, 2014a).

É possível perceber que na esfera estadual, sua utilização está mais limitada do que no âmbito federal, entretanto o comparativo é importante já que a utilização pelo Poder Executivo Estadual de Santa Catarina está muito próxima à realidade do Tribunal de Justiça, por questões políticas, geográficas e socioeconômicas.

Segundo Laubé (2009) decididamente, em vista da generalizada constatação do seu uso como eficiente instrumento para o pagamento de despesas públicas, restou ele amplamente aprovado por seus usuários e demais integrantes da Administração Pública. Com certeza, essa situação bastante favorável derivou de o fato desse tipo de cartão constituir efetivamente um meio mais moderno de pagamento, cujos atributos, somados à tecnologia que lhe cerca, favorecem o seu mais eficaz controle.

O autor corrobora que esse sistema de pagamentos é moderno e com isso está em consonância com os aspectos positivos trazidos pela nova gestão pública, além de permitir maior controle dos gastos pela sociedade. A ampla divulgação ainda permite atendimento mais eficaz do Princípio de Publicidade.

Tanto que os abusos cometidos por servidores no uso do cartão na esfera federal fo-

ram logo descobertos, sendo inclusive objeto de apuração por uma CPMI instalada em fevereiro de 2008, com isso foi possível aprimorar ainda mais o controle justamente para evitar os abusos cometidos na utilização do sistema. (LAUBÉ, 2009).

4.4 ALTERNATIVAS AO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E PAGAMENTOS DO TJSC

Pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, sendo órgão da administração pública direta e detentor de autonomia administrativa e financeira, bastaria a edição de legislação interna para implantação de um sistema de pagamentos por Cartão Corporativo, assim como já existente em âmbito Federal e Estadual

Tal assunto inclusive já é objeto de estudo técnico pelo TJSC através do processo administrativo SPA 43903/2017, entretanto ainda em fase inicial, pendente do desenvolvimento de sistema de TI para o controle da tecnologia e a prestação de contas adequada.

O Tribunal de Justiça iniciou estudos para utilização de cartão pagamento para despesas que serão elencadas em normativo próprio, com o intuito de modernizar os procedimentos de execução do gasto público, garantindo mais celeridade, eficiência e transparência.

Dentre as despesas identificadas no estudo e que poderiam ser pagas por meio do cartão pagamento, identificou-se:

- a) As que atualmente ocorrem pelo suprimento de fundos;
- b) Contratações realizadas por meio de Requisições de Compras;
- c) Aquisição de livros para magistrados conforme valor estabelecido pela Resolução GP n. 7 de 31 de janeiro de 2013;
- d) Aquisições de alimentação para o tribunal do júri, água e leite; (realizadas hoje através de RCs)
- e) Serviços de ADSL.

O serviço “cartão pagamento” é uma ferramenta disponibilizada pelo Banco do Brasil e sua utilização é prevista no contrato 240/2013, vigente entre o Tribunal de Justiça e o Banco.

Caso confirmado o interesse da Administração na aplicação do cartão de pagamento, é prevista a utilização de aproximadamente 1.000 cartões. Assim urge a necessidade de obtenção de ferramenta computacional que faça a gestão desses recursos e a prestação de contas das despesas a serem pagas por esse meio.

Como justificativa a Administração do Tribunal de Justiça entendeu que as Diretorias de Orçamento e Finanças e de Material e Patrimônio iniciassem estudo para que alguns objetos, que hoje são contratados por aquisição direta, suprimento de fundos e até mesmo licitados, passem e ser realizados por meio do cartão de pagamento, de

modo que se dê maior transparência ao gasto público e se cumpra de forma mais célere os objetivos institucionais.

Esta demanda vai ao encontro da necessidade de diminuição das contratações diretas que hoje são realizadas pelo Tribunal de Justiça, facilitar as contratações de refeições para as sessões do Tribunal do Júri e ao objetivo de que as obras bibliográficas cheguem aos magistrados de forma mais ágil possível, contribuindo para a melhor prestação jurisdicional.

Como é possível observar nos objetivos elencados no SPA 43903/2017, as pretensões do Tribunal de Justiça são ainda mais venturosas do que as que estão sendo trabalhadas neste estudo, pois além do suprimento de fundos e aquisições por RC tratam outras aquisições de bens e serviços.

Outra grande vantagem do sistema é a aquisição de produtos com preços do dia, leite para consumo, por exemplo, que sofre grande variação de preço de um dia para o outro poderia ser adquirido por preço do dia em estabelecimentos com valor em oferta naquele dia específico, e que hoje não é possível devido ao engessamento do preço contratado na RC pelo quadrimestre, quase sempre o preço promocional é perdido pela ausência de um sistema de compras e pagamentos que possa ser utilizado concomitantemente a escolha do fornecedor.

Outro exemplo que pode ser destacado na pesquisa e que poderia ser objeto de aprofundamento até mesmo no SPA 43903/2017 é quando o valor da despesa com o processamento da requisição poderia ultrapassar o valor da própria aquisição, durante a pesquisa foram encontradas RCs com valores de R\$ 7,80, R\$ 8,82, sendo que 123 empenhos emitidos em 2017 têm valor inferior a R\$ 50,00.

Neste caso, só o tempo do gestor em buscar três orçamentos e o preenchimento da documentação necessária para a aquisição poderia superar o valor da compra, além do custo dos trâmites do pedido de compras no Tribunal de Justiça.

O sistema de compras e pagamentos por cartão corporativo, como um sistema alternativo ao suprimento de fundos e as dispensas de licitação por requisições de compra, sem esquecer os casos em que a legislação exige o procedimento mais burocrático da licitação, pode ser uma alternativa na busca pela eficiência na gestão pública tanto defendida pelos princípios da nova gestão pública, além de permitir transparência no controle dos gastos pela sociedade, agilidade e facilidade na prestação de contas (*accountability*) das despesas realizadas.

A relação de utilização do Cartão Corporativo com o Princípio da Publicidade, reside na possibilidade do controle pela sociedade e pelos órgãos fiscalizadores de forma automática, no Portal da Transparência do órgão, local em que qualquer membro da sociedade civil terá acesso, já no momento em que a despesa é realizada, ao que foi adquirido, quem fez a aquisição, quem recebeu o pagamento e o valor da transação, podendo questionar o servidor responsável, o órgão que realizou a despesa, além de poder comunicar aos órgãos de controle como Auditorias Internas, Tribunais de Contas e Ministério Público, indícios de mau uso dos recursos públicos para apuração e responsabilização dos agentes públicos executores.

5 CONCLUSÃO

Da análise dos institutos pesquisados, observa-se que a adoção do sistema alternativo de compras e pagamentos por meio de cartão corporativo dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina está em consonância com os princípios da nova gestão pública, uma vez que cumpridos os princípios da legalidade e eficiência nos mais altos graus de transparência, ou seja, dentro dos parâmetros exigidos pela legislação.

Outrossim, atingido outro grande objetivo da gestão de compras, qual seja, adquirir os melhores produtos pelo menor preço com maior agilidade que no final acabará por contribuir para tornar a prestação jurisdicional célere e efetiva, garantir a infraestrutura adequada à prestação dos serviços, otimizar a aplicação dos recursos, buscar a satisfação do cidadão, entre outros objetivos estratégicos do Poder Judiciário Catarinense.

A implantação do instituto, com mecanismos de controle que reflitam a realidade de todas as despesas, trará soluções na prestação de serviços públicos, com a resolução e eliminação de entraves burocráticos. Novas soluções de tecnologia da informação, para tanto, são de extrema importância no trilha ao caminho da desburocratização das compras públicas e da transparência.

Foi possível concluir ainda que o sistema de compras e pagamentos utilizado atualmente pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina é bastante burocrático, como pode ser observado na descrição das etapas do atual sistema em especial no tocante à realização de despesas com suprimento de fundos e de dispensa de licitação, inclusive em alguns casos foi possível concluir que o processo pode ser mais oneroso que a própria compra, como mencionado na pesquisa.

Urge a necessidade de implantação de um sistema que seja mais econômico, efetivo e transparente.

O sistema de pagamentos alternativo por cartão corporativo aumenta a eficiência do gestor público em consonância com a nova gestão pública; está amparado legalmente tanto nos aspectos relacionados à dispensa de licitação e suprimento de fundos quanto à aceitação do sistema de compras por cartão corporativo pela legislação pátria, sendo inclusive utilizado por outros órgãos da administração pública nos níveis federais e estaduais, em especial no primeiro.

A metodologia possibilita grande transparência nas compras públicas, todos os gastos são disponibilizados de forma *on-line*, e podem ser controlados por qualquer cidadão, em tempo real, isso facilita o *accountability* que é obrigação de qualquer gestor público, melhorando consideravelmente a transparência.

Conclui-se, portanto, que o sistema é viável e poderia ser implantado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, através de legislação interna, que disciplinasse quem e como o sistema pode ser utilizado, recomenda-se que seja implantado em forma de projeto piloto inicialmente, e para pequenas despesas de até R\$ 200,00, podendo após ser ampliado para outros níveis da administração e valores dentro dos limites permitidos pela legislação brasileira.

Como sugestão para futuros trabalhos é recomendado efetuar o cálculo do custo do processo de Requisição de Compra e de Suprimento de Fundos para saber exatamente quando o custo do processo se torna maior que a própria aquisição.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.
- BRASIL: *normas jurídicas federais. Lei 8666 de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso: em 3 abr. 2018.
- BRASIL: *normas jurídicas federais. Lei 4320 de 17 de março de 1964. Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 3 abr. 2018.
- BRASIL: Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Pagamento do Governo Federal-CPGF**. Brasília, DF, 2007. 50 p. Disponível em: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/199913/manual_cartao_pagamento.pdf/d62c4124-a981-41dc-8912-72a9df9879e7?version=1.0>. Acesso em 15 mai. 2018.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FILHO, SLAIBI, Nagib. **Direito Constitucional**, 3ª edição. Forense, 03/2009.
- GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- HAIR JR. J.F.; *et al.* **Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração**. P 152. 1ª. edição. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.
- JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Contratação direta sem licitação**. 9ª ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Metodologia da Pesquisa Científica 1. Pós-graduação em gestão estratégica no Poder Judiciário 2017. 2017, Florianópolis, **Apostila - Metodologia Científica e da Pesquisa, Florianópolis**, Academia Judicial, 11.08.2017, pag. 61. Disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view.php?id=207>>. Acesso em 12 abr. 2018.
- KANAANE, Roberto. *et al.* **Gestão pública, planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional esquematizado**, 20th edição. Saraiva Educação, 2012.

LAUBÉ, Vitor Rouf. *Suprimento de fundos e cartão de pagamento do governo federal in. Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 14, n. 2035, 26 jan. 2009. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/12252>>. Acesso em: 4 abr. 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 35. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**, 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REZENDE, Flavio C. **A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do estado**. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília; n. 4, p. 27-28, 1998.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANO, Hironobu. **Nova Gestão Pública e Accountability, o caso das organizações sociais paulistas in**, Pós-Graduação na FGV/EAESP 2003. 2003, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, pag. 21-21. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/os/03.10.15-DISSERTACAO-HIRO.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Fazenda. **CPESC cartão de pagamento**. Florianópolis, SC, 2014a. 25 p. Disponível em <http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/orientacoes/69/MPESC_Final.pdf>. Acesso em 15 mai. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução 43/2010-GP de 30 de setembro de 2010b. Diário da Justiça nº 1019**, Florianópolis, 01 de outubro de 2010. Disponível em: <[http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1473&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=\)](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1473&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=))>. Acesso em 4 abr. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução 08/2009-GP de 09/02/2009. Diário da Justiça nº 622**. Florianópolis, 11 de fevereiro de 2009c. Disponível em: <[http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1291&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=\)](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1291&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=))>. Acesso em 10 abr. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão orçamentária e financeira e planejamento orçamentário**. Florianópolis. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-orcamentaria-e-financeira/planejamento-orcamentario>>. Acesso em: 3 abr. 2018d.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Suprimento de fundos**. Florianópolis. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/suprimento-de-fundos>>. Acesso em: 4 abr. 2018e.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Prestação de contas - Suprimento de fundos**. Florianópolis. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/suprimento-de-fundos/prestacao-de-contas>>. Acesso em: 4 abr. 2018f.

SECHI, Leonardo. *Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública*, **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro; n. 43, p. 347-369, 2009.

SECHI, Leonardo. *Administração e políticas públicas in, Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário 2017*. 2017, Florianópolis, Modelos de gestão pública e reformas administrativas...Florianópolis, Academia Judicial, 11.08.2017, pag. 5-5. Disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view.php?id=207>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 35. ed. rev. e atual. Até a Emenda Constitucional n. 66, de 21.12.2011. São Paulo: Malheiros, 2012.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

SLOMSKI, Valmor. *et al. Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, André Luís. **Gestão de contratos administrativos**. Revista de Contratos Públicos - RCP, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9-32, mar./ago. 2014.

CONTROLE DE GASTOS COM A IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS NO ÂMBITO DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: DIAGNÓSTICO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

CONTROL OF SPENDING WITH THE PRINTING OF DOCUMENTS IN THE FIRST DEGREE OF JURISDICTION OF THE JUDICIARY POWER OF SANTA CATARINA STATE: DIAGNOSIS AND OPPORTUNITIES OF IMPROVEMENT

Ragnar José Jacob

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e em Direito pela Universidade Estácio de Sá, especialista em Gestão Hospitalar pela Escola Superior de Criciúma e em Gestão Estratégica e Qualidade pela Universidade Cândido Mendes. Analista Administrativo do Poder Judiciário de Santa Catarina lotado na Diretoria de Tecnologia da Informação.

E-mail: ragnar@tjsc.jus.br.

Resumo: o contexto do presente estudo considera a necessidade institucional do Judiciário catarinense de manter os serviços de impressão e digitalização de documentos, a realidade de um parque de dispositivos de impressão obsoleto, não padronizado, com limitações técnicas e operacionais sem possibilidade de gerenciamento, a implantação do processo eletrônico que não acarretou significativa redução dos gastos com insumos de impressão. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo geral propor ações administrativas capazes de implantar controle no quantitativo e promover a redução dos gastos com impressão de documentos nas unidades judiciais de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, buscou-se realizar o diagnóstico da atual situação do parque tecnológico de dispositivos de impressão, suas características e limitações, conhecer o perfil do consumo de insumos de impressão (*toner* e papel), analisar a evolução da implantação do processo digital e a digitalização do acervo de processos físicos nas unidades de primeiro grau de jurisdição, avaliar a necessidade de adaptações no serviço de impressão de documentos, propondo medidas administrativas capazes de garantir o controle do quantitativo de impressos e redução dos gastos com a impressão de documentos no Judiciário catarinense. A metodologia empregada baseou-se na abordagem quali-quantitativa com enfoque dedutivo, aplicando-se preponderantemente as técnicas de análise documental, pesquisa bibliográfica e observação direta.



Palavras-chave: Gestão estratégica. Serviços de impressão. Controle de gastos.

Abstract: the context of the present study considers the institutional need of the Judiciary of Santa Catarina State to maintain the services of printing and scanning documents, the reality of a print device collection obsolete, non-standardized, with technical and operational limitations without possibility of management, implantation of the electronic process that did not lead to a significant reduction in expenses with printing supplies. In this context, the general objective of this article is to propose administrative actions capable of implementing quantitative control and to promote the reduction of expenses with documents printing in the court units of the Judiciary Power of Santa Catarina State. Therefore, it was sought to diagnose the current situation of the technology collection of printing devices, their characteristics and limitations, to verify the consumption profile of printing supplies (tonner and paper), to analyze the evolution of the implementation of the digital process and to digitalization of the physical processes in the units of city courts, evaluate the need for adaptations in the document printing services proposing administrative measures capable of guaranteeing the control of the quantity of printed documents and reduction of expenses with printing in the Judiciary of Santa Catarina State. The research methodology used was based on the qualitative and quantitative look with a deductive approach, applying preponderantly the techniques of documentary analysis, bibliographic research and direct observation.

Keywords: Strategic management. Printing services. Expense control.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende discorrer sobre a impressão de documentos no Judiciário catarinense apresentando e analisando medidas administrativas efetivas para implementar o controle quantitativo de documentos impressos, bem como possibilitar a redução de gastos com insumos de impressão.

Contudo, necessária faz-se a contextualização do cenário administrativo e operacional que culminaram na necessidade de adoção dessas medidas, acarretando na reorganização dos serviços de impressão e digitalização de documentos no Poder Judiciário de Santa Catarina.

O Judiciário catarinense iniciou atividades voltadas à implementação do processo eletrônico com a contratação do desenvolvimento de uma versão do Sistema de Automação da Justiça destinada à tramitação de autos digitais. O projeto piloto foi iniciado em 2006, na Unidade de Execução Fiscal da Comarca de Lages, passando à implementação progressiva do novo sistema por meio de ciclos de implantação nas unidades judiciárias de primeiro grau sendo concluída em 2013.

À iniciativa, vários foram os ganhos projetados, destacando-se entre outros a celeridade processual, a redução da necessidade de espaço físico para as unidades jurisdicionais e a dinâmica operacional, promovendo consequente e projetada redução de custos com a impressão dos documentos necessários aos impulsos processuais.

De fato, num primeiro momento, experimentou-se uma redução de gastos com os insumos necessários à impressão de documentos. Contudo, passados os anos e frente a contínua digitalização do acervo de processos físicos das unidades judiciais de primeiro grau, é consenso que a redução dos gastos com impressão não atendeu às expectativas inicialmente planejadas com a introdução do processo digital.

Nesse contexto, considerando a necessária governança de Tecnologia da Informação (TI) nos serviços de impressão e digitalização de documentos, a Gestão Estratégica dos recursos institucionais, a possibilidade de implantação de Planejamento e Controle da Produção na impressão de documentos, a necessária aplicação de princípios administrativos da eficiência e economicidade, o problema que norteia a pesquisa é a verificação de que medidas administrativas podem ser adotadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina com vista a redução da quantidade e dos gastos com impressão de documentos.

Partindo dessa questão, o estudo desenvolveu-se com o objetivo geral de propor ações administrativas capazes de implantar controle no quantitativo e promover a redução dos gastos com impressão de documentos, tanto administrativos quanto ligados a impulsão processual, nas unidades judiciais de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, o estudo buscou diagnosticar a atual situação do parque tecnológico de dispositivos de impressão, suas características e limitações, além de conhecer o perfil do consumo de insumos de impressão (*toner* e papel) e a evolução da implantação do processo digital, observando a digitalização do acervo de processos físicos nas unidades de primeiro grau de jurisdição. Também procurou avaliar a necessidade de adaptações no serviço de impressão de documentos propondo e analisando, por fim, medidas administrativas capazes de garantir o controle do quantitativo de impressos, bem como a redução dos gastos com a impressão de documentos no Judiciário catarinense.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu com enfoque dedutivo na abordagem quali-quantitativa, aplicando preponderantemente as técnicas de análise documental, pesquisa bibliográfica e observação direta no levantamento das informações, instrumentalizando o autor para a análise proposta estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Observando o objetivo geral deste estudo verifica-se sua íntima relação com os princípios administrativos, vez que se busca, em linhas gerais, a melhor gestão de recursos financeiros do Poder Judiciário de Santa Catarina, seja por meio da utilização adequada do parque tecnológico ou pela implantação de controles administrativos na impressão de documentos. Nesse sentido, os princípios da eficiência e economicidade são norteadores das intenções do administrador público na responsabilidade com a gestão do erário.

É o que lembram Aguado e Vicente (2015, p. 248) quando destacam que o objetivo do princípio da eficiência é “aferir melhores resultados, obtidos pelo bom desempenho das atividades administrativas. (...) [se busca o] equilíbrio da atividade administrativa com o ordenamento jurídico e a ótima prestação de seus serviços”. Na mesma linha, Nobre Júnior (2005, p. 219) afirma que o princípio da economicidade “impõe à Administração Pública o dever de empregar um adequado uso dos recursos à sua disposição”. Matias-Pereira (2018) ainda ressalta que a economicidade dos serviços públicos se trata de preceito de controle da administração pública relacionado ao exame da despesa do ponto de vista da obtenção de resultado a custo adequado, especialmente no que tange ao emprego do erário na manutenção de atividades administrativas. Trata-se de aspecto de performance da administração pública.

Dessa forma, resta evidenciado que a aplicação dos princípios administrativos se dá por meio da gestão institucional do Judiciário. Para dar azo as suas funções administrativas, a entidade tem adotado o modelo focado em ações estratégicas. Esse modelo, também chamado de gestão estratégica, utiliza-se de métodos, técnicas e ferramentas de gestão e de avaliação de desempenho para operacionalizar a estratégia organizacional, realizando o acompanhamento das atividades organizacionais e fornecendo subsídios para o processo decisório¹.

A gestão estratégica que para Andersen (2014, p. 15) engloba uma “sequência programada de decisões de alocação de recursos condicionais e internamente consistentes voltadas a atender aos objetivos de uma organização”, mostra-se importante para a instituição, considerando o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias à revisão e ao melhoramento das atividades.

Consubstanciada em Objetivo Estratégico do planejamento institucional na perspectiva “Pessoas e Recursos”², bem como traduzida no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação³, a gestão de TI é alçada à importância estratégica na estrutura organizacional, especialmente se observado que a tecnologia tem papel fundamental na consecução das funções institucionais. A conotação estratégica da TI é destacada por Foina (2013) quando coloca que:

A Tecnologia de Informação, como as demais áreas da empresa, demanda recursos e esforços que exigem um planejamento de todas as suas ações. A principal peça desse planejamento é o documento Planejamento Estratégico de Tecnologia de informação (PETI). Esse planejamento deve ser um desdobramento do Planejamento Estratégico da Empresa, que é feito periodicamente e envolve todas as áreas operacionais e negociais da organização. (FOINA, 2013, p. 57).

¹ Gestão Estratégica institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acessado em: 4 set. 2018.

² Perspectiva Pessoas e Recursos do PEI. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020/perspectiva-pessoas-e-recursos>>. Acessado em: 4 set. 2018.

³ Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-de-tecnologia-da-informacao>>. Acessado em 4 set. 2018.

Considerando o caráter estratégico da gestão de TI, observa-se a necessidade de observância do enfoque financeiro na pesquisa, uma vez que o objetivo geral trata de gastos com a impressão de documentos, sendo esta uma classificação contábil específica. Para Maus e Souza (2008, p. 24) gasto é o “dispêndio de um ativo ou criação de um passivo para obtenção de um produto ou serviço”, no caso, a prestação jurisdicional. Os mesmos autores ainda destacam o aspecto estratégico na qualidade do gasto público:

O tema custos no serviço público vem crescendo de importância no exterior, principalmente pela necessidade de criar indicadores gerenciais para avaliar o desempenho e a qualidade do gasto realizado pelo gestor público. Na prática, é uma busca por instrumentos que permitam melhor direcionar decisões e avaliar os resultados de uma gestão eficaz. (MAUS; SOUZA, 2008, p. 27)

Contudo, além do enfoque estratégico da gestão de recursos financeiros, o estudo analisa as medidas administrativas de controle de quantidade e de gastos com a impressão de documentos sob o enfoque produtivo. Segundo Lucas (2006), “falhas de controle podem se tornar caras” cabendo administração “levar suas responsabilidades a sério e enfatizar o controle” (LUCAS, 2006, p. 156-157).

Ainda em relação ao enfoque produtivo, outra importante abordagem leva em consideração a gestão da produção dos serviços jurisdicionais e sua operação. A produção é atividade administrativa que permeia a toda instituição, posto que trata do gerenciamento de recursos necessários à criação, ao fornecimento de produtos e serviços. Moreira (2012, p. 1) faz importante contribuição para o entendimento da Administração da Produção (como é conhecida a atividade administrativa, segundo o autor) enfatizando que ela coaduna todas as atividades relacionadas à produção de um bem ou serviço. Especificamente acerca dos serviços, o autor lembra que a gestão administrativa recai sobre as “operações” realizadas ao longo da consecução do serviço. Ou seja, está relacionada ao fluxo operacional das atividades. O mesmo autor lembra ainda que a prestação de serviços não envolve necessariamente a produção de um bem físico, podendo estar relacionada a uma ação (ex. diagnóstico médico), a produção de conhecimento (ex. serviços acadêmicos), necessitando, contudo, de meios físicos para sua consecução, que são indispensáveis, mas não constituem o serviço em si.

Partindo dessa premissa, entende-se que a gestão da impressão de documentos está relacionada diretamente ao meio físico indispensável para a realização dos serviços jurisdicionais promovidos pelo Poder Judiciário, a saber, a impressão dos atos judiciais. Contudo, não se questionam as orientações técnicas acerca dos documentos necessários à prestação jurisdicional que devem ser impressos, posto que isso está relacionado à verificação procedimental, competência da Corregedoria-Geral de Justiça. O que se busca é identificar alternativas administrativas para promover o controle e a posterior eliminação de impressões desnecessárias, equivocadas ou indevidas consideradas como desperdício na produção dos serviços jurisdicionais.

Nesse contexto, importante reforço teórico é reconhecimento do desperdício e da perda. Para esses problemas de produção, Laugeni e Martins (2015) definem desper-

dício como toda “atividade que consome recursos e não agrega valor ao produto”, enquanto que os “refugos e retrabalhos são formas de perdas e, por consequência, devem ser eliminadas ou reduzidas ao máximo” (LAUGENI; MARTINS, 2015, p. 393).

Os desperdícios e perdas têm causas distintas, mas correlacionadas. Segundo Moreira (2012, p. 598), as causas dos desperdícios podem ser transmitidas por três expressões japonesas: a) *muda* - atividades de um processo que não agregam valor e que levam ao uso ineficiente de recursos; b) *mura* - falta de consistência ou irregularidades que resultam na sobrecarga de pessoal ou de equipamentos, gerando falta de confiabilidade; e c) *muri* - exigências desnecessárias ou irracionais que prejudicam um processo, característica da falta de planejamento.

O mesmo autor destaca que além das causas, é importante conhecer os tipos de desperdício, os quais classifica como: i) desperdício pelo fluxo irregular; ii) desperdício pelo fornecimento inexato; iii) desperdício pela resposta inflexível; e iv) desperdício pela variabilidade.

Assim como o desperdício, as perdas influenciam diretamente no resultado institucional, aumentando o gasto (e conseqüentemente o custo) com os serviços prestados. Tubino (2009) alerta para a existência de diferentes tipos de perdas e a importância de se analisar o processo produtivo no sentido de reduzi-las. Para ele, “as sete perdas que devem ser combatidas para se chegar à manufatura enxuta: superprodução, espera, transporte, processamento, estoque, movimentos desnecessários e produtos defeituosos” (TUBINO, 2009, p. 68).

O combate às perdas é destacado por Laugeni e Martins (2015) quando apontam que a “metodologia mais recomendada de análise é efetuar o mapeamento do processo existente (“as is”), investigar os pontos passíveis de melhorias e atividades que possam ser eliminadas e, em seguida, apresentar o processo modificado e melhorado (“to be”) (LAUGENI; MARTINS, 2015, p. 108).

No caso em tela, os desperdícios decorrentes das impressões indevidas têm duas origens distintas (*muda e muri*) que causam desperdícios devidos ao fluxo irregular, caracterizados como barreiras que impedem o fluxo regular e uniforme entre os processos. Entre os principais impedimentos típicos deste tipo de desperdício, verifica-se a ineficiência do processo (operações defeituosas que geram desperdícios) e a movimentação desperdiçada (movimentos de um operador que não agregam nenhum valor ao serviço). Já as perdas estão relacionadas ao processamento (no que tange à eventual desnecessidade de impressão de algum documento) e aos movimentos desnecessários (impressão indevida de documentos).

Os aspectos relacionados aos desperdícios e perdas e à importância de experimentar novas abordagens para reduzir os custos de impressão são explorados por Mines (2008) e Elliot e Binney (2008 *apud* Lunardi *et al.* 2012):

Além disso, é muito importante quando as organizações se submetem a experimentar, atualizar e buscar novas abordagens, informações e conhecimentos referentes ao uso de equipamentos e serviços para suportar as estratégias de sustentabilidade ambiental na área de TI (MINES, 2008). Tais iniciativas procuram manter a organização aliada às estratégias or-

ganizacionais, mantendo ou reduzindo os custos de operação, reduzindo o desperdício e otimizando o consumo de energia elétrica nos processos da cadeia de valor da organização. (ELLIOT; BINNEY, 2008).

Dessa forma, considerando o aporte teórico observado, as propostas administrativas relacionadas ao controle e redução de gastos com a impressão de documentos serão elaboradas sob os enfoques produtivo (eliminação do desperdício e das perdas), estratégico (com a alocação de recursos financeiros em consonância com a estratégia institucional) e operacional (relacionado ao fluxo dos serviços), buscando apresentar uma resposta ao problema da pesquisa e atingindo o objetivo geral do estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma importante etapa para dar validade acadêmica e científica ao estudo desenvolvido, posto que em razão da(s) técnica(s) utilizada(s), pode-se reproduzir a investigação proposta, criticar os passos e técnicas utilizadas e/ou aprofundar o assunto abordado. Marconi e Lakatos (2003) dão a dimensão da importância do método ao colocar que se trata do:

Conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, como maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83).

O estudo caracteriza-se quanto à natureza como uma pesquisa aplicada caracterizada pela busca de soluções para problemas concretos (RODRIGUES, 2007), com abordagem quali-quantitativa. O enfoque qualitativo do estudo embasa-se na compreensão dos dados coletados, confirmando ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado enquanto que a ênfase quantitativa se dá com base nos dados coletados a partir dos levantamentos realizados (MINAYO, 1992).

Em relação a sua classificação, trata-se de uma pesquisa de finalidade descritiva, em face da observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos ocorrerem sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010), empregando-se o método monográfico com enfoque dedutivo, em que a análise da realidade fática parte de premissa abrangente, tendo por objetivo explicar o conteúdo das premissas, que influenciam na conclusão do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto à delimitação e aos sujeitos da pesquisa, importantes aspectos do estudo especialmente no que tange aos limites da análise e ao palco de observação (RODRIGUES, 2007), tem-se como universo as unidades judiciais de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina, onde serão examinados, entre outros aspectos, os equipamentos de impressão do parque tecnológico distribuídos às unidades e o perfil de consumo de insumos de impressão das Unidades Judiciais (UJs). Já em relação aos sujeitos de pesquisa que serão ouvidos ao longo do estudo, destacam-se a Assessoria Administrativa da Presidência do Tribunal de Justiça, a Assessoria de Planejamento do

TJSC, além da Divisão de Equipamentos de Informática da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e a Divisão de Almoxarifado da Diretoria de Material e Patrimônio (DMP).

Entre as técnicas de pesquisa apresentadas por Marconi e Lakatos (2003, p. 174-201), serão empregadas no decorrer do estudo, predominantemente, a análise documental, a pesquisa bibliográfica, a observação direta individual assistemática e a entrevista não estruturada e não dirigida, compreendendo tratarem-se das técnicas mais adequadas para o desenvolvimento do estudo proposto.

A partir dos dados levantados, será realizada a devida análise das informações produzindo os resultados que serão abordados no desenvolvimento da pesquisa. Contudo, não se pode olvidar a possibilidade de inexistência de controles relacionados à quantidade de impressões realizadas, além da falta de informações relacionadas ao perfil de consumo das unidades, duas importantes limitações as proposições do estudo.

Por fim, vale lembrar que em respeito a NBR 10520 (2002), as citações indicadas ao longo da pesquisa adotarão o sistema de chamada autor-data, caracterizado pela apresentação da citação com o sobrenome de cada autor (ou entidade responsável), seguido da data de publicação do documento e da página da citação (quando for o caso).

4 DIAGNÓSTICO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Neste capítulo, o estudo apresenta o atual contexto do parque de dispositivos de impressão das comarcas do Judiciário catarinense, tece considerações acerca do cenário atual e aponta propostas administrativas cabíveis para implementar o controle e a redução dos gastos com a impressão de documentos nas unidades judiciais de primeiro grau.

A análise se dá com base nos dados obtidos junto às Diretorias de Tecnologia da Informação e de Material e Patrimônio da Secretaria do Tribunal de Justiça, órgãos administrativos que concentram informações sobre a distribuição dos equipamentos e dos insumos de impressão, respectivamente.

4.1 DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO DE IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS DO PJSC

Em cumprimento ao objetivo desse estudo, a análise restringe-se ao funcionamento do serviço de impressão nas unidades judiciais de primeiro grau de jurisdição, ou seja, nas comarcas onde se realiza a justiça de primeira instância do judiciário catarinense. Nesse sentido, a análise quali-quantitativa se dá sobre o parque de dispositivos de impressão alocados nas comarcas do Judiciário.

Feito o esclarecimento preliminar, o diagnóstico realizado observou o número e a distribuição de dispositivos de impressão, suas características e peculiaridades, os insumos de impressão distribuídos para manter o serviço, além de outras questões inerentes ao objeto do estudo.

4.1.1 Quantitativo e Distribuição de Impressoras

Na análise deste item, especialmente no que tange ao histórico que levou ao quantitativo e distribuição dos equipamentos de impressão, é importante ressaltar que as informações referentes ao processo de informatização do TJSC não possuem fonte formal. Foram coletadas junto a servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação que acompanharam o início da estruturação tecnológica do Poder Judiciário de Santa Catarina e que constroem a narrativa do contexto atual com base nas experiências vivenciadas na implementação das impressoras do parque tecnológico.

Atualmente, ao se observar os dispositivos de impressão distribuídos às unidades judiciais de primeiro grau verifica-se sua diversidade e quantidade. Segundo dados retirados do sistema patrimonial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina⁴, há 3.878 impressoras na justiça de primeiro grau, distribuídas entre 111 Comarcas, com 115 Foros e 384 varas jurisdicionais. Os números indicados representam uma média aproximada de 34 impressoras por Foro, perfazendo em consequência a distribuição média de 10 impressoras por vara.

A origem desse quantitativo remonta ao início do processo de informatização da justiça. Na sua gênese, não havia nem tecnologia nem alocação orçamentária para munir cada unidade, administrativa ou judiciária, de um equipamento de impressão. Existia, dessa forma, o embrião das chamadas “centrais de impressão” onde os usuários se deslocavam a uma estrutura que concentrava os documentos impressos.

Com o passar do tempo e a consequente evolução tecnológica, as estruturas foram sendo aparelhadas com dispositivos de impressão, conforme a demanda de impressos. Primeiramente, as “centrais de impressão” foram sendo diluídas entre as unidades administrativas e judiciárias, passando cada uma a ter sua própria impressora. Após, determinadas ocupações/funções passaram a ter uma impressora “pessoal”, muitas vezes alocadas sobre a mesa funcional. Tratava-se de equipamentos com menor poder de impressão disseminados entre gabinetes, chefias e funções específicas.

Com o surgimento das impressoras laser com maior capacidade de impressão, a distribuição de equipamentos recuou, mas manteve-se ainda um elevado número de dispositivos de impressão. Daí deduz-se que foi a partir da evolução da tecnologia, ainda analógica, que se investiu nesse enorme volume de equipamentos.

Com base na demanda estimada de serviços de impressão e digitalização de documentos, a Diretoria de Tecnologia da Informação estabeleceu empírica e informalmente⁵ padrões de distribuição de equipamentos da seguinte forma, sendo números mínimos de equipamentos distribuídos por unidade judicial:

⁴ Sistema de Controle Patrimonial. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/material-e-patrimonio>>. Acessado em: 13 ago. 2018.

⁵ Verificou-se que a DTI não possui resolução ou instrução normativa ou operacional para disciplinar a distribuição de equipamentos de impressão. As informações relacionadas ao fornecimento de dispositivos de impressão foram obtidas junto a servidores da DTI utilizando como técnica metodológica a entrevista não estruturada.

- Recepção da Unidade Judicial - 1 impressora monocromática;
- Distribuição Judicial - 1 impressora multifuncional;
- Contadoria Judicial - 1 impressora monocromática;
- Psicologia/Assistência Social - 1 impressora monocromática;
- Secretaria de foro - 1 impressora monocromática;
- Diretoria do foro - 1 impressora monocromática;
- Central de mandados - 1 impressora monocromática;
- Cartórios das unidades judiciais - 1 impressora multifuncional;
- Salas de audiência das unidades judiciais - 1 impressora monocromática;
- Assessoria do gabinete do magistrado - 1 impressora multifuncional;
- Magistrado - 1 impressora monocromática.

Obs.: essa distribuição é diferente do quantitativo por vara do total de equipamentos em razão daquela não considerar estruturas gerais do Foro, como a distribuição, contadoria, secretaria etc. Nas comarcas com vara única, a estrutura geral compõe a média. Nas comarcas com maior movimento forense, a estrutura geral acaba sendo diluída entre as varas que a compõem.

Essa distribuição varia conforme tamanho e entrância da unidade judicial, bem como em conformidade com as necessidades de impressão. Não se trata, portanto, de uma padronização, mas de uma distribuição mínima de equipamentos.

Contudo, hodiernamente na era digital, o que se projeta é diametralmente oposto, não se verificando, especialmente em razão do processo eletrônico, a necessidade de tantas impressoras diluídas no parque tecnológico.

4.1.2 Características do Parque de Dispositivos de Impressão

O parque de dispositivos de impressão não possui padronização de equipamentos, tampouco de marcas ou modelos. A falta de padronização advém não somente do processo licitatório que veda a preferência por marcas/modelos, mas também da falta de uma visão de longo prazo acerca do serviço de impressão de documentos.

De acordo com informações repassadas pela Divisão de Equipamentos de Informática da Diretoria de Tecnologia da Informação, atualmente predominam impressoras monocromáticas e multifuncionais das marcas Samsung (75,30%), Lexmark (18,13%) e Xerox (4,56%), além de outros equipamentos de marcas consolidadas no mercado tais como HP e Brother (2,01%).

Para fins do estudo na busca de facilitar futuras análises do serviço de impressão, estipulou-se uma divisão dos dispositivos de impressão em dois grandes grupos: 1) impressoras monocromáticas; e 2) impressoras multifuncionais. Ambos grupos tratam

de impressoras laser que fixam os caracteres a serem impressos no rolo pressor que fixa o pó de *toner* no papel. Porém, o principal fator que diferencia os dois grupos, além da capacidade de impressão (volume, rapidez etc.), conexão de rede e outras características técnicas, reside na incorporação da tecnologia de digitalização de documentos. Em elipse proposital, o estudo também não aborda minúcias técnicas e características específicas de cada equipamento, especialmente em razão da variedade de marcas e modelos.

O principal ponto para o mote do artigo está na distribuição de equipamentos com base nas suas características principais: apenas impressão (impressoras monocromáticas) ou impressão e digitalização (multifuncionais). Essas características predominantes são condizentes com as demandas da organização, especialmente em razão da conexão de rede, impressão laser e digitalização de documentos, quando é o caso.

Em levantamento realizado junto a Divisão de Equipamentos de Informática verificou-se que apesar de quase a totalidade dos dispositivos de impressão monocromáticos e multifuncionais distribuídos ao primeiro grau de jurisdição possuírem a função “Rede” (equipamentos que podem ser conectados diretamente na rede de dados sem necessitarem de da vinculação física a um computador), boa parte desses dispositivos ainda não estão instalados no modo “Rede”.

Essa constatação foi verificada a partir do suporte administrativo prestado pela Divisão de Equipamentos de Informática aos Técnicos de Suporte de Informática, onde se apurou que os motivos configuração subutilizada vão desde a falta de padronização na instalação de dispositivos de impressão até a inexistência de pontos lógicos (pontos de rede) nas unidades judiciais de primeiro grau.

Importante ressaltar que o fato de impressoras não estarem instaladas diretamente em rede gera inúmeras limitações no controle remoto de documentos impressos bem como no consumo de insumos de impressão.

Ainda no campo das configurações, apesar de ser devidamente indicado para o ato de instalação dos dispositivos de impressão por parte dos Técnicos de Suporte de Informática, nem todas as impressoras do parque estão configuradas para realizar impressão frente e verso. Esse modo de impressão permite maior economia de insumos, além de auxiliar no cumprimento da responsabilidade socioambiental do Poder Judiciário.

Outro importante ponto nessa caracterização do parque de impressoras é o tempo de uso dos equipamentos. Também com base no sistema patrimonial⁶, do quantitativo de impressoras distribuídas ao primeiro grau de jurisdição, 92,59% possui mais de 5 anos de uso, estando fora do prazo de garantia, descontinuadas no mercado e totalmente depreciadas no patrimônio do Judiciário catarinense. Essas características acarretam, em tese, alguns problemas relacionados à operação dos dispositivos: 1) maior incidência de problemas técnicos em razão do tempo de uso; 2) maior complexidade nos problemas técnicos; 3) dificuldade de localizar peças no mercado; 4) solução de continuidade em razão de equipamentos aguardando manutenção corretiva.

⁶ Sistema de Controle Patrimonial. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/material-e-patrimonio>>. Acessado em: 10 ago. 2018.

Por essa razão, dado o volume de quebras e necessidade de peças para manutenção, experimenta-se também um crescente aumento do custo de manutenção do parque de dispositivos de impressão.

A diversidade de marcas e modelos também impõe ao Judiciário relevante limitador. A equipe técnica da Seção de Suporte às Comarcas da Divisão de Equipamentos de Informática, unidade administrativa responsável pela manutenção corretiva de segundo nível (mais complexa) nos dispositivos de impressão, possui reduzido número de Técnicos de Suporte de Informática (atualmente possui 2 TSIs para realizar reparo em equipamentos de impressão do Judiciário catarinense⁷).

Com um parque de dispositivos envelhecido e diversificado, bem como diante da multiplicidade de problemas decorrentes das diferentes tecnologias e da dificuldade de montar estoque de peças necessárias à manutenção corretiva, há notória dificuldade de manter-se habilitado a operacionalizar todos os equipamentos com demanda de manutenção.

Da mesma forma, nas unidades judiciais os Técnicos de Suporte de Informática (muitos dos quais não exercem a função em caráter exclusivo), sofrem as mesmas dificuldades de aperfeiçoamento técnico para realizar o atendimento técnico de primeiro nível.

A inexorável obsolescência dos equipamentos (característica marcante da tecnologia da informação), a descontinuidade dos equipamentos adquiridos há mais de 5 anos (praxe de mercado), o aumento da necessidade de conserto em razão do tempo de utilização, a instalação equivocada de equipamentos fora da rede de dados, a complexidade dos problemas técnicos, dificuldade para a formação de estoques com peças necessárias à manutenção corretiva, a variedade de marcas e modelos de dispositivos de impressão, a limitação técnica e operacional da equipe de manutenção corretiva são problemas que podem acarretar prejuízos operacionais nas unidades judiciais onde a impressão de documentos ainda é imprescindível.

Conforme informações coletadas na pesquisa, contudo, esse rol de problemas é exemplificativo, pois outras questões somam-se ao agravamento do cenário destacado:

- “Indústria” de insumos de impressão falsificados – tem-se dificuldade de colocar travas no processo licitatório para a aquisição de *toners* originais do fabricante. Apesar da exigência, avolumam-se os casos de falsificação. Atualmente, na Divisão de Almoxarifado da Diretoria de Material e Patrimônios existem duas cargas de *toners* de diferentes fornecedores em processo administrativo de descumprimento licitatório por serem comprovadamente falsificados⁸;
- Responsabilidade socioambiental com a impressão de documentos – especialmente a partir da publicação do Acórdão 1.752 do Tribunal de Contas da União que recomenda a adoção de medidas sustentáveis pela Administração Pública, diversos órgãos públicos da administração direta e indireta têm buscado alternativas para o cumprimento de medidas socioambientais. No Judiciário não é

⁷ Informação repassada pela Divisão de Equipamentos de Informática da Diretoria de Tecnologia da Informação, ago, 2018.

⁸ Informação repassada pela Divisão de Almoxarifado da Diretoria de Material e Patrimônio. Ago. 2018.

diferente. Tanto que o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 201, de 3 de março de 2015 que institui o plano de logística sustentável e trata em seu anexo I sobre indicadores para a impressão de documentos, distribuição de impressora, logística reversa etc.;

- Evolução tecnológica - as tecnologias da informação têm como principal característica a rápida obsolescência tecnológica. Com os dispositivos de impressão ocorre o mesmo. Equipamentos com menor consumo de energia, com menor desperdício, maior capacidade de impressão vem se substituindo no mercado de maneira célere. Um parque com mais de 5 anos de utilização significa não possuir o melhor que a tecnologia pode oferecer, com ganhos técnicos, operacionais e econômicos;
- Ausência de políticas de impressão - com o advento do processo eletrônico não foram estabelecidas políticas relacionadas aos documentos que podem ou que devem ser impressos. Como exemplo, pode-se verificar o termo de audiência. Há varas cujos magistrados indicam a necessidade de impressão do documento. Em outras, outro juiz não aponta a necessidade. Da mesma forma, quais os documentos que devem ser impressos para acompanhar um mandado de intimação ou de citação. Há necessidade de imprimi-los ou apenas indicar à parte a necessidade de acessar o processo digital? Essas definições estão diretamente atreladas ao objeto desse estudo.
- Falta de controles nos impressos - da mesma forma que o item anterior, não há qualquer definição do perfil de impressão dos usuários. Ou seja, a impressão de documentos, estejam eles ligados ao ofício ou não é livre e sem controle formal. Essa ausência é um canal aberto para eventuais desvios;
- Subutilização de equipamentos em determinadas unidades judiciais - ocorre especialmente em unidades judiciais cujo acervo de processos físicos já está totalmente digitalizado. Não há elementos que justifiquem o fato dessas unidades possuírem equipamentos com grande capacidade de impressão. São definições necessárias à devida realocação de equipamentos às unidades mais necessitadas.

A partir da análise das características do parque de dispositivos de impressão, denota-se, portanto, que as ameaças à disponibilidade dos serviços de impressão e digitalização de documentos residem principalmente sobre a idade dos equipamentos de impressão, as configurações de instalação e operação, sua diversidade e descontinuidade no mercado, questões relacionadas à dificuldade de encontrar peças para o reparo, ao volume e diversidade dos problemas técnicos e as limitações da equipe de manutenção corretiva, questões administrativas voltadas à responsabilidade socioambiental, controle e políticas de impressão de documentos, aquisição de insumos originais, além da identificação de equipamentos subutilizados.

4.1.3 Implantação do Processo Digital

Segundo o anuário estatístico “Justiça em Números” do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2018, p. 90-95), o Judiciário catarinense ocupa posição de vanguarda em tecnologia da informação no cenário nacional, promovendo a infraestrutura tecnológica para garantir uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente.

Neste sentido foi que a partir da edição da Lei nº 11.419/2006 passou a realizar investimentos à implementação do processo judicial eletrônico, especialmente no Sistema de Automação da Justiça e na gestão documental.

Em 2006 deu-se início à implantação de unidades-piloto com a nova ferramenta voltada ao processo digital, o SAJ5. Com o desenvolvimento da aplicação, passou-se a disseminar a tecnologia em outras unidades jurisdicionais do estado, pulverizando sua utilização.

Esse procedimento culminou com a plena instalação a versão de processo eletrônico no final de 2014, onde todas as unidades jurisdicionais de primeiro grau passaram a operar com processos digitais.

Contudo, entre os ganhos projetados com a operação do novo sistema (maior celeridade processual, redução da necessidade de espaço físico para as unidades jurisdicionais, maior dinâmica operacional e redução de custos com a impressão dos documentos necessários aos impulsos processuais), verificou-se que a iniciativa ficou aquém da projeção, especialmente ao se observar a redução do volume e dos gastos com a impressão de documentos.

4.1.3.1 Digitalização do Acervo de Processos Físicos

No Judiciário catarinense, o primeiro grau possui 384 unidades jurisdicionais. A etapa posterior a implantação do SAJ5 para o trâmite de processos eletrônicos foi justamente em direção a digitalização do acervo de processos físicos dessas unidades com vista a operação inteiramente digital do sistema.

Em dezembro de 2016 havia 14 unidades com seu acervo 100% digitalizado, 51 unidades com mais de 90%, 58 entre 80 e 90%, 82 UJs entre 70 e 80%, e 42 UJs com percentual inferior a 50%. Já em dezembro de 2017, outras 45 unidades passaram a ter o acervo totalmente digitalizado, 118 unidades acima de 90%, 168 UJs entre 70 e 90%, 71 UJs entre 50 e 70% e 5 unidades abaixo de 50%.

Tabela 1 - Percentual de digitalização do acervo nas comarcas de Santa Catarina

ANO	QTDE 2016	% DIGITAL	QTDE 2017	% DIGITAL	QTDE 2018	% DIGITAL
Total de Unidades Judiciais (*)	372		376		384	
UJs 100% digitais	14	17,47%	45	40,16%	46	56,51%
UJs mais de 90% digitalizado	51		106		171	
UJs mais de 80% digitalizado	58	56,45%	89	52,39%	83	40,10%
UJs mais de 70% digitalizado	82		61		46	
UJs mais de 60% digitalizado	70		47		25	
UJs menos de 60% digitalizado	97	26,08%	28	7,45%	13	3,39%

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça⁹

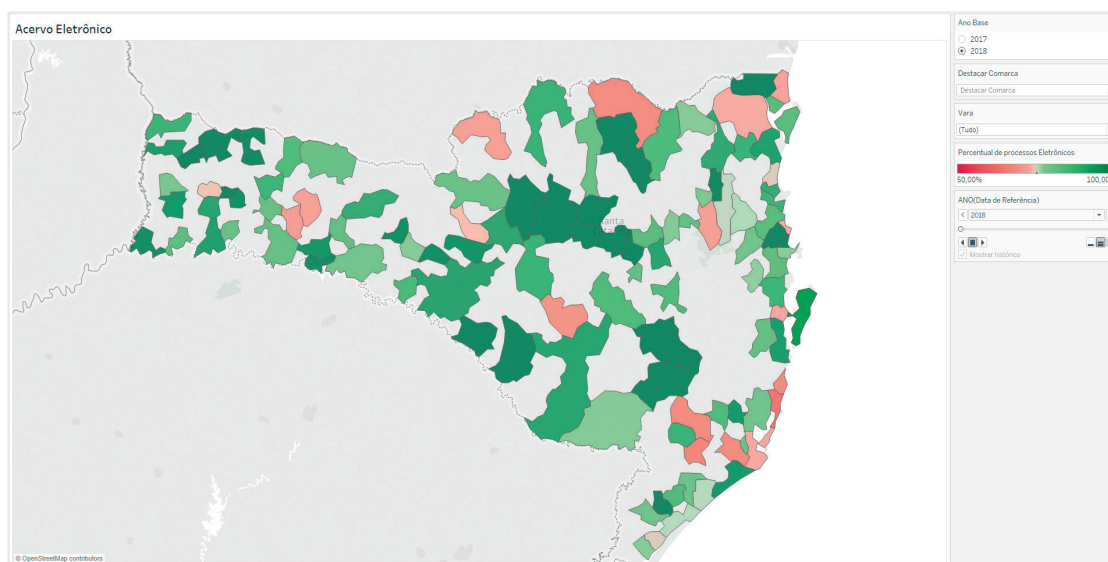
⁹ Corregedoria-Geral de Justiça. Programa Estadual de Digitalização de Processos nas Unidades Judiciais de Pri-

(*). Obs.: o total de Unidades Judiciais varia entre os períodos analisados em razão da instalação de varas ao longo do período.

Ao observar o percentual de digitalização do acervo de processos físicos, vê-se a evolução do processo eletrônico. Importante notar que atualmente, 56,51% das unidades judiciais estão com seu acervo de processos físicos mais de 90% digitalizado. Mais de 40% das unidades judiciais têm entre 60 e 80% do acervo em meio digital e apenas 3,39% das unidades possuem menos de 60% do acervo digitalizado.

Em outras palavras, pode-se inferir que a digitalização do acervo de processos físicos evoluiu progressivamente a partir da implantação do Sistema de Automação da Justiça para processo eletrônico, como se pode observar no mapa da Figura 1, que apresenta a situação da digitalização do acervo nas unidades judiciais de primeiro grau do Poder Judiciário catarinense.

Figura 1 - Evolução da digitalização do acervo nas comarcas de Santa Catarina



Fonte: Assessoria de Planejamento - ASPLAN¹⁰

Dessa forma, a necessidade de impressão de documentos, especialmente relacionados a atos processuais, tem reduzido consideravelmente, devendo impactar diretamente no consumo de insumos de impressão e, conseqüentemente, na necessidade de dispositivos de impressão para a consecução dos serviços jurisdicionais.

4.1.3.2 Insumos de Impressão (Papel e Toner)

Num primeiro momento a partir da implantação da nova aplicação destinada ao processo eletrônico, observou-se de fato, a redução no número de documentos impressos, mesmo porque os novos processos ingressos a partir da implantação do SAJ5 eram totalmente digitais.

meiro Grau. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/digitaliza>>. Acessado em: 3 ago. 2018.

¹⁰ Assessoria de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina. Compilação de dados da CGJ sobre a evolução da digitalização do acervo de processos físicos por meio do *software* Tableau.

Observando os anos consolidados após o ingresso no novo sistema, observa-se o recuo no consumo de insumos de impressão.

Tabela 2 - Quantidade de insumos de impressão

ANO	QTIDE DE RESMAS DE PAPEL	% REDUÇÃO	QTIDE DE TONERS	% REDUÇÃO
2015	109.919	-	5.135	-
2016	99.254	9,70%	4.579	10,83%
2017	77.869	21,55%	4.308	5,02%
Total de Redução		29,16%	Total de Redução	16,11%

Fonte: Divisão de Almoxarifado

Observando os dados obtidos, vê-se uma redução crescente no consumo de papel, apontando a tendência de ampliação na redução contrastando, porém, com a redução decrescente no consumo de *toner* (que tende a estabilização). Ou seja, são dados não conclusivos acerca dos gastos com insumos de impressão.

Porém, o maior impacto dessa análise repousa ao realizar comparação entre a diminuição dos gastos com insumos de impressão à evolução da digitalização do acervo de processos físicos (tópico 4.1.3.1). Ao se considerar que mais de 56% das unidades judiciais possui um acervo de processos físicos mais de 90% digitalizado, denota-se que o impacto na redução do consumo deveria ser mais representativo. A relação é direta, pois em tese, boa parte do volume de documentos impressos destinados aos processos físicos estão relacionados à impressão de petições, ofícios, atos ordinatórios e demais atos de impulsão e cumprimento.

Essa discrepância suscita a possibilidade de eventual falta de controle na impressão de documentos nas unidades do primeiro grau de jurisdição.

4.2 PROPOSTAS ADMINISTRATIVAS PARA A REDUÇÃO DE GASTOS COM A IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS

Frente ao contexto apresentado, medidas administrativas em busca da austeridade nos gastos com impressão de documentos, bem como para implantar o devido controle das impressões devem ser implementadas no Poder Judiciário catarinense, possibilitando ganhos institucionais e efetividade nos serviços jurisdicionais.

Assim, o presente estudo propõe uma série de medidas para sanear a impressão de documentos, a distribuição de equipamentos, o controle de impressões e a consequente redução nos gastos com manutenção e insumos de impressão.

4.2.1 Proposta de Medidas Administrativas de Controle e Redução de Gastos com a Impressão de Documentos

Como já destacado na fundamentação conceitual, buscando-se facilitar a distribuição das medidas administrativas, optou-se por organizar as ações em diferentes enfoques com base na repercussão da cada uma delas, sendo: 1) produtivo; 2) estratégico; e 3) operacional. Em cada enfoque serão enquadradas as medidas administrativas com a projeção dos possíveis ganhos institucionais. Importante ressaltar, contudo, que as propostas apresentadas, apesar de serem separadas em diferentes enquadramentos não possuem caráter sequencial, ou seja, podem ser implementadas concomitantemente auxiliando na consecução dos objetivos do estudo promovendo, portanto, a redução nos gastos e o controle de impressões.

4.2.1.1 Enfoque Produtivo

O enfoque produtivo busca a eliminação do desperdício através de medidas relacionadas ao consumo consciente e à redução de impressões desnecessárias, acarretando na redução dos dispêndios relacionados a impressão de documentos.

- I. Promover a devida instalação e configuração dos dispositivos de impressão – conforme levantamento realizado durante o diagnóstico do estudo, verificaram-se características de instalação e configuração das impressoras que dificultam a realização de controles administrativos. Nesse sentido, duas importantes medidas podem ser adotadas:
 - a) Instalar impressoras monocromáticas e multifuncionais na rede de dados – nas unidades judiciais com limitação no número de pontos de rede, os Técnicos de Suporte de Informática por meio do Secretário de Foro, devem solicitar a Diretoria de Engenharia e Arquitetura a ampliação do número de pontos de rede possibilitando abarcar a instalação de todos os dispositivos de impressão da unidade. Nas comarcas onde não se verifique a limitação no número de pontos de rede, os TSIs devem promover a instalação dos dispositivos na modalidade em rede. Essa medida permitirá que se realizem controles de impressão via rede, acompanhando o desempenho e o consumo de maneira remota. Essa medida associada a implantação do *software* de bilhetagem e a configuração do *Microsoft Active Directory* permite o controle e o gerenciamento adequado dos dispositivos de impressão.
 - b) Configurar impressão *duplex* – conforme levantamento da fase de diagnóstico, nem todas as impressoras estão configuradas para imprimir frente e verso. Ao configurar o *default* (parâmetro padrão) com a impressão *duplex*, será possível reduzir consideravelmente o consumo de papéis auxiliando no cumprimento da responsabilidade socioambiental do Poder Judiciário catarinense.
- II. Implementar políticas de controle de impressão – essas políticas como o nome sugere, buscam implantar controles diversos com vista a limitação e consequente redução de impressões, eliminar a impressão desnecessária de documentos, vincular os documentos impressos a atividade laboral e promover a redução dos gastos com insumos de impressão:
 - a) Definir perfis de impressão por usuário/função – existem diferentes perfis de usuário de Tecnologia da Informação no Judiciário, diferenciação que ocorre,

por vezes, em razão das funções exercidas pelo servidor. Cada perfil possui necessidades distintas em relação à impressão de documentos. Por exemplo, pode-se atribuir um perfil específico para os oficiais de justiça que necessitam imprimir documentos diversos para instruir um mandado de citação, ou seja, não há necessidade de atribuir um limitador no quantitativo de cópias desse perfil; nessa toada, ao observar a necessidade de impressão de um estagiário de cartório, vê-se necessidade de limitar a liberdade de imprimir documentos. O mesmo raciocínio pode ser atribuído a funções. Um chefe de cartório tem necessidade de impressão de documentos distinta do chefe de secretaria, ou do contador judicial.

Assim sendo, a atribuição de diferentes perfis de impressão certamente limitará a utilização dos dispositivos de impressão para fins diversos da necessidade institucional. Além do mais, o controle desses perfis torna-se facilitado a partir do *software* de bilhetagem, garantindo o gerenciamento dos serviços de impressão e digitalização.

Essa medida permite reduzir impressões não vinculadas a atividade laboral e estimula o uso consciente das impressoras, contribuindo para a redução de gastos e desperdícios.

- b) Implantar impressão via senha/crachá - diretamente ligada a impressão com base no perfil de usuário, a impressão mediante a interposição de senha ou do crachá possibilita que o usuário que encaminhou o documento confirme a necessidade da impressão. Os documentos enviados ficam armazenados no *buffer* (memória virtual) da impressora aguardando a autorização para impressão. Somente quando o usuário informa sua senha ou passa seu documento de identificação funcional é que a impressão ocorrerá.

Assim, evita-se a impressão duplicada ou desnecessária de documentos. A medida também permitirá a eventual implantação de centrais de impressão sem o risco de extravio de documentos.

- c) Configurar impressão retida - a impressão retida é uma possibilidade técnica atrelada a implantação da senha/crachá. Pode ser configurado o tempo de permanência de um documento no *buffer* de uma impressora, ou seja, caso o usuário não se desloque até a impressora para autorizar a impressão do documento via senha ou crachá, esse pedido sumirá da fila de impressão em determinado período de tempo. Essa medida auxiliará com a diminuição de desperdício com documentos os quais não mais se deseja imprimir.
- d) Configurar impressão em nuvem - outra configuração possível é a retenção de documentos em nuvem. O usuário encaminha o documento para impressão e este fica armazenado em nuvem, possibilitando que a autorização de impressão seja realizada em qualquer dispositivo que esteja na rede de dados da unidade judicial. Por exemplo, pode um usuário de cartório encaminhar um documento para impressão e imprimi-lo diretamente no gabinete, mediante autorização via senha/crachá.
- e) Estimular o uso consciente de impressão - medidas de austeridade na utilização das impressoras contribuirão para o desenvolvimento do uso consciente

da impressão de documentos, auxiliando de forma direta no cumprimento da responsabilidade socioambiental do Judiciário catarinense.

4.2.1.2 Enfoque Estratégico

No enfoque estratégico são analisadas medidas que vão necessitar aporte financeiro para sua consecução, bem como possíveis mudanças na estratégia institucional acerca dos serviços de impressão e digitalização de documentos. Constituem, contudo, medidas necessárias à operacionalização da impressão de documentos e à instrumentalização do processo decisório de futuras medidas.

I. Adquirir e instalar *software* de bilhetagem do parque de dispositivos de impressão - a bilhetagem consiste na utilização de *software* capaz de coletar dados das impressoras do parque de dispositivos de impressão na rede do Poder Judiciário de Santa Catarina. Vale ressaltar que uma das características das impressoras distribuídas ao primeiro grau é que os equipamentos possuem ligação na rede, possuindo IP (*internet protocol*) próprio.

O *software* de bilhetagem fornece diversos relatórios relacionados ao serviço de impressão realizado pelo *hardware*, o que permite o gerenciamento das impressões, identificando o número de documentos impressos, a ociosidade e a forma de utilização dos equipamentos, o consumo de *toner* etc.

A partir da implantação da bilhetagem nas impressoras das comarcas de primeiro grau será possível:

- a) Conhecer o real perfil de consumo das unidades judiciais - permitirá conhecer quanto de fato se consome de papel e *toner* nas unidades judiciais e não apenas uma estimativa embasada na distribuição de resmas de papel e fornecimento de *toner* por parte da Divisão de Almoxarifado da Diretoria de Material e Patrimônio. Permitirá conhecer o consumo por equipamento, por vara, por comarca etc. Dessa forma será possível identificar a necessidade de impressão de cada unidade, permitindo o devido dimensionamento do equipamento com base na capacidade de impressão.
- b) Identificar eventual ociosidade de dispositivos de impressão instalados nas comarcas - com o *software* de bilhetagem será possível observar o funcionamento dos equipamentos, verificando capacidade ociosa. Isso permite o dimensionamento do equipamento de impressão bem como a consolidação do parque, ou seja, verificar onde, de fato, são necessários dispositivos de impressão de acordo com a relação entre a capacidade e a necessidade de impressão, afastando a subutilização de equipamentos.
- c) Conhecer dados reais do consumo de papel e *toner* - a partir da implantação do *software* de bilhetagem será possível confrontar dados de fornecimento de papel e o consumo de papel efetivo das unidades judiciais, suprimindo eventuais desvios na utilização dos insumos. O mesmo se aplica ao consumo de *toner*, posto que se terá conhecimento da quantidade de cópias que se deveriam imprimir com os insumos fornecidos. Essa medida fornecerá a Administração controle sobre os insumos de impressão diretamente aplicados na prestação dos serviços jurisdicionais.

- d) Registrar o custo direto da impressão no documento impresso - é possível, com base nos custos de aquisição dos insumos de impressão, inserir no rodapé das impressões o custo de cada lauda, o que permite conhecer os gastos institucionais e gerar responsabilidade com o erário, bem como o uso consciente de impressos.
- e) Inserir marca d'água do Poder Judiciário nos impressos - inserir a logomarca do Judiciário catarinense nos impressos, além de dar caráter oficial nos documentos, também auxilia o desvio de finalidade institucional na utilização dos dispositivos de impressão. A medida tende a inibir a eventual utilização dos dispositivos de impressão do Judiciário catarinense para documentos pessoais de servidores e magistrados.
- f) Desenvolver consciência socioambiental - servidores e magistrados, cientes da bilhetagem e dos custos envolvidos, tendem a imprimir apenas o necessário, evitando o desperdício e a redução do volume de impressos.

II. Promover a consolidação do parque de dispositivos de impressão - com base nos dados coletados com o *software* de bilhetagem será possível consolidar o parque de dispositivos de impressão, ou seja, identificar a real necessidade de impressão e possibilitar o devido dimensionamento dos equipamentos com base na capacidade de impressão dos dispositivos.

É possível, com base nos dados, identificar a ociosidade de determinado equipamento e o nível de impressão das unidades judiciais. Por exemplo, uma impressora de sala de audiências destinada apenas à impressão dos termos (quando assim definido pelo magistrado) pode imprimir 30, 40 documentos por semana. É razoável investir em um equipamento para esse quantitativo? Não poderia a impressão ser realizada na impressora do cartório judicial ou na assessoria do gabinete do juiz? Certamente, em volumes inexpressivos, há que se considerar a supressão dos equipamentos subutilizados para gerar economicidade e a otimização dos dispositivos de impressão.

Dessa forma, com base em dados diretamente ligados ao consumo, é possível identificar tanto gargalos (locais cujas impressoras trabalham no limite de sua capacidade de impressão) quanto ociosidades, permitindo tanto o devido dimensionamento dos equipamentos de impressão quanto a supressão de dispositivos subutilizados. Com a medida, o Judiciário passaria a adotar critérios racionais de distribuição de equipamentos permitindo a otimização do parque de impressoras e o consumo adequado dos insumos de impressão.

III. Renovar o parque de dispositivos de impressão - considerando que mais de 90% dos equipamentos de impressão já está com mais de 5 anos de uso, as dificuldades para realizar manutenção corretiva (variedade de marcas e modelos de dispositivos de impressão, falta de peças no mercado pela descontinuidade dos equipamentos, complexidade dos problemas técnicos em razão do tempo de uso, equipe técnica de 2º nível exígua), os elevados custos de manutenção nos casos em que é possível o conserto, a depreciação integral do bem etc., a renovação do parque é medida que se impõe.

Obviamente que se deve considerar a evolução da digitalização do acervo e os dados advindos da bilhetagem, mas a impressão de documentos será sempre ne-

cessária, seja para realizar impulsos processuais com outros órgãos públicos, seja nos casos onde os impressos estejam estabelecidos. Nesse sentido, a definição estratégica repousa em uma dicotomia do mercado:

- a) Compra de equipamentos - a compra de equipamentos consiste na realização de processo licitatório para a aquisição de impressoras com base no perfil de consumo, na necessidade de impressão (capacidade) e na consolidação do parque de dispositivos de impressão. Tem que se considerar que na aquisição, há imobilização de vulto significativo com aporte de capital destinado à compra dos equipamentos. Também há que se considerar o prazo de garantia (mínimo de 5 anos para garantir modelos não descontinuados) e o fornecimento de *toners* originais (em razão das falsificações já destacadas no item 4.1.2 do artigo), aspectos que elevam consideravelmente os custos de aquisição.

Contudo, a aquisição de equipamentos, apesar do elevado dispêndio inicial, dilui seus custos no médio e longo prazo e, mesmo após o prazo de garantia, o patrimônio ainda pertence ao Judiciário mantendo-se em operação por período superior à depreciação. Depõe contra a aquisição justamente da dificuldade de realizar manutenções corretivas após o prazo de garantia e a possibilidade de solução de continuidade nos serviços de impressão e digitalização de documentos, situação na qual o Judiciário catarinense se encontra no atual momento.

A aquisição também permite a padronização de determinados modelos e a modernização do parque, facilitando a previsibilidade dos problemas técnicos decorrentes da utilização após o prazo de garantia e a utilização das melhores tecnologias para atender a demanda dos serviços de impressão e digitalização.

Também pode-se atrelar ao procedimento de aquisição com os devidos ajustes no processo licitatório, o fornecimento de *toners* originais do fabricante. Essa medida, além de garantir a necessária renovação do parque de dispositivos também elimina o problema das falsificações no fornecimento de insumos de impressão.

- b) *Outsourcing* de impressão - consiste na contratação de serviços de impressão e digitalização de documentos com fornecimento de equipamentos e insumos (geralmente, apenas o fornecimento de *toner*). Os serviços são remunerados com base em franquia dos equipamentos contratados e no custo/página impressa.

O *outsourcing* de impressão é indicado para as contratações da Administração Pública. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Governo Federal (2016) emitiu documento de boas práticas, orientações e vedações a adoção do *outsourcing* vinculado a Portaria nº 20, de 14 de junho de 2016 da Secretaria de Tecnologia da Informação indicando esse tipo de contratação aos órgãos públicos. Segundo o manual que possui força normativa, o órgão federal:

Recomenda aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), no que tange ao atendimento às demandas de serviços de impressão e digitalização, a contratação preferencial de serviços de *outsourcing* de impressão na modalidade franquia de páginas mais excedente, no lugar de aquisição ou

locação de equipamentos de impressão e digitalização. (BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2016).

O *outsourcing* de impressão é, de fato, uma contratação em certo ponto vantajosa, posto que garante a continuidade dos serviços de impressão e digitalização, permitindo que o órgão público permaneça voltado a realização de sua atividade precípua. Há substituição da gestão de parque tecnológico para a gestão de contratos, devidamente embasados em Acordos de Nível de Serviço condizentes com a continuidade da prestação de serviços.

O modo de contratação dos serviços de impressão e digitalização através do *outsourcing* também coaduna os benefícios da aquisição de equipamentos, com a modernização e padronização do parque e o fornecimento de *toners* originais do fabricante, além de liberar a equipe técnica para realizar a manutenção corretiva de outros equipamentos do parque tecnológico do Judiciário catarinense.

Além disso, também tem como vantagem o fato da contratação não gerar um dispêndio inicial tão alto quanto o da aquisição patrimonial. Porém, todo montante dispendido não ingressa no patrimônio do Judiciário, sendo uma transferência direta de recursos.

Deve-se observar que o procedimento licitatório para a contratação de serviços, apesar de devidamente revestido de cuidados, pode trazer fornecedores que eventualmente não cumpram as exigências contratuais. Inobstante a aplicação das proteções contratuais, tal situação também gera solução de continuidade, se não realizada uma gestão de riscos adequada.

Observando a necessidade premente de renovação do parque de dispositivos de impressão, independente da forma (seja por aquisição de equipamentos ou pela contratação de *outsourcing* de impressão), uma importante alternativa seria a adesão ao sistema de registro de preços, modalidade de compras públicas que permite a aquisição/contratação por meio de Atas de Registro de Preços - ARP.

No que tange à indicação do presente estudo, entende-se que a melhor estratégia para a renovação do parque seria a adoção de um sistema misto, ou seja, em parte *outsourcing* de impressão, em parte aquisição de equipamentos. Acredita-se que a contratação de serviços de impressão e digitalização por meio do *outsourcing* de impressão seria a melhor medida num primeiro momento, especialmente após a consolidação do parque de dispositivos de impressão. Realizando a contratação para parte das unidades judiciais (varas únicas, por exemplo), ter-se-iam dados acerca da real operação das comarcas, do perfil de consumo, do dimensionamento de equipamentos etc. Com a implantação de medidas de controle de impressão, é possível que o *outsourcing* de impressão se revele dispendioso no médio prazo. Daí, num segundo momento, munida de dados concretos, a administração do Judiciário catarinense terá subsídios para definir o melhor modelo: aquisição ou contratação.

Contudo, as discussões acerca da forma de renovação do parque de dispositivos de impressão não podem ocultar sua necessidade. A definição estratégica da renovação, bem como da melhor metodologia (aquisição ou contratação) é necessária para o devido saneamento dos serviços de impressão e digitalização.

4.2.1.3 Enfoque Operacional

Esse enfoque está relacionado ao fluxo operacional dos serviços jurisdicionais. São necessárias definições acerca dos documentos a serem impressos, especialmente diante da iminente virtualização integral da justiça com a digitalização do acervo de processos físicos, e da distribuição de equipamentos para locais com demanda de impressão. Nesse sentido, é necessário:

- I. Implementar políticas de impressão de documentos – a Corregedoria Geral de Justiça, órgão do Poder Judiciário catarinense, que entre outras, possui a competência de definir procedimentos jurisdicionais, deve estabelecer critérios objetivos para os documentos que devem ser impressos nas unidades judiciais digitais. O foco deve ser nas unidades totalmente digitais em face do atual estágio da digitalização do acervo de processos físicos.

A definição defendida nesse artigo repousa sobre o estabelecimento de procedimentos padronizados adotados em todas as unidades judiciais. Por exemplo, em se tratando de processo digital em que as partes e advogados têm acesso aos autos, é necessária a impressão do Termo de Audiência? Da mesma forma, as peças indicadas pela norma devem de fato acompanhar uma carta precatória ou basta liberar o acesso do processo digital ao magistrado deprecado? O mesmo se aplica aos documentos que acompanham um mandado de citação. Devem ser impressos ou apenas liberar a parte para o acesso? Essas definições que perpassam por procedimentos jurisdicionais devem ser tomadas a fim da devida implementação de controles de impressão de documentos.

- II. Estabelecer critérios para a distribuição de equipamentos – outras definições administrativas acerca da distribuição de equipamentos devem ser tomadas para a devida consolidação do parque de dispositivos de impressão. Por exemplo, há necessidade de haver uma impressora na sala do magistrado e outra no gabinete para os assessores? Há necessidade de uma impressora na sala de audiências destinada apenas as audiências reduzidas a termo? O serviço social tem demanda para possuir uma impressora exclusiva? Com a virtualização dos processos judiciais, há necessidade de uma impressora multifuncional nos cartórios judiciais? São definições acerca da distribuição de equipamentos que impactam diretamente nos gastos com insumos de impressão.
- III. Analisar a implantação de centrais de impressão – outro questionamento permeia a definição da implantação de eventuais centrais de impressão. Frente a nova realidade da virtualização da justiça, em determinadas estruturas com pavimento único, caberia a implantação de centrais de impressão? Basta lembrar que essa possibilidade considera a implementação da bilhetagem e da configuração de impressões retidas com autorização mediante senha/crachá. Dessa forma, as centrais funcionariam sem perda de documentos concentrando o fluxo de impressão de documentos, otimizando a estrutura e o(s) equipamento(s).

5 CONCLUSÃO

Após o desenvolvimento da pesquisa algumas inferências são possíveis, especialmente ao se observar os objetivos do estudo e problemática analisada. Antes, porém, é importante destacar algumas limitações verificadas ao longo do estudo e que interferiram no aprofundamento das análises.

Verificou-se que o histórico e a distribuição dos dispositivos de impressão não possuem fonte formal, ou seja, não foram disciplinados por qualquer instrumento administrativo, sendo que as informações obtidas ao longo do estudo decorreram principalmente das entrevistas não estruturadas sem, contudo, encontrar amparo em normas ou instruções operacionais. Depreende-se, portanto, que a distribuição de equipamentos de impressão ocorreu discricionariamente em bases empíricas.

Outra limitação foi a falta de dados específicos sobre os insumos de impressão. Teve-se que embasar a análise do estudo em dados gerais de fornecimento de insumos por parte da Divisão de Almoxarifado, o que prejudicou a análise adequada dos gastos em relação aos equipamentos distribuídos às unidades judiciais de primeiro grau.

No que tange à contextualização do cenário atual dos serviços de impressão e digitalização, verificou-se o diagnóstico da situação, em que é possível conhecer as principais características do parque tecnológico do Judiciário catarinense por meio de análise quali-quantitativa, destacando-se a variedade de marcas e modelos, sua distribuição nas unidades judiciais de primeiro grau, a obsolescência e o tempo de uso dos ativos, as dificuldades relacionadas à manutenção corretiva dos equipamentos fora do prazo de garantia, os problemas relacionados à instalação e configuração dos dispositivos de impressão, a dificuldade na compra de insumos de impressão originais, a necessidade de corresponder com a responsabilidade socioambiental do Poder Judiciário e a evolução tecnológica característica das tecnologias da informação.

Da mesma forma, o desenvolvimento do estudo permitiu conhecer o perfil de consumo dos insumos de impressão e relacionar esses dados com o avanço da digitalização do acervo de processos físicos, auferindo-se que a redução das impressões não ocorreu na mesma proporção da digitalização.

Ademais, também foi possível conhecer por meio do diagnóstico situacional a necessidade de realizar adaptações no sistema de impressão e digitalização de documentos com a implementação de instrumentos de controle e gerenciamento e de políticas relacionadas a impressão de documentos.

Com o retrato do contexto atual dos serviços de impressão e digitalização de documentos, o problema de pesquisa passou a nortear a elaboração das medidas administrativas que podem ser adotadas pelo Judiciário catarinense para melhorar a situação descrita.

Nesse sentido, o desenvolvimento de propostas organizadas sob os enfoques produtivos, estratégicos e operacionais contemplaram medidas administrativas capazes de promover o controle do quantitativo e a redução dos gastos com insumos de impressão no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Dessume-se, portanto, que o estudo atingiu seus objetivos munindo o gestor de informações necessárias ao processo decisório, bem como apresentando medidas administrativas capazes de implantar os controles necessários ao gerenciamento dos serviços de impressão e digitalização, de forma a promover a redução de gastos com os insumos de impressão.

Assim, as conclusões do estudo coadunam com a necessidade de adoção de medidas administrativas que possibilitem a adequação nas atividades relacionadas à impressão de documentos no Poder Judiciário catarinense, que permitam a otimização dos recursos financeiros destinados à atividade jurisdicional e possibilitem a adoção de práticas hodiernamente recomendadas para a realidade tecnológica atual.

REFERÊNCIAS

AGUADO, Juventino de Castro; VICENTE, Maysa Caliman. A possibilidade de revisão do mérito do ato administrativo discricionário frente aos princípios constitucionais. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**. Minas Gerais. v. 1. n. 1. p. 243-258. jul/dez 2015.

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica**: uma introdução. trad. Ariovaldo Griest. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BRASIL. **Lei nº 11.419**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm>. Acessado em: 26 jul. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria nº 20**, de 14 de junho de 2016. Secretaria de Tecnologia da Informação. Boas práticas, orientações e vedações para a contratação de serviços de *outsourcing* de impressão. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Boas%20Praticas%20orientacoes%20e%20vedacoes%20para%20contratacao%20de%20Servicos%20de%20Outsourcing%20de%20Impressao%20-rev.%201a.pdf>>. Acessado em: 16 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.752/2011**. Plenário. Relator: Ministro-Substituto André Luís de Carvalho. Sessão de 29/06/2011. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31313830363636&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>>. Acessado em: 26 jul. 2018.

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2018**. Brasília: CNJ, 2018.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 201**, de 3 de março de 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2795>>. Acessado em: 26 jul. 2018.
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- LAUGENI, Fernando P.; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- LUCAS, Henry C. **Tecnologia da informação: tomada de decisão estratégica para administrados**. trad. Acauan Fernandes. rev. Rodney Ferreira de Carvalho. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- LUNARDI, Guilherme Lerch; ALVES, Ana Paula Ferreira; SALLES, Ana Carolina. TI Verde e seu impacto na sustentabilidade ambiental. **Anais do XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASTIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.
- MAUS, César Volnei; SOUZA, Marcos Antônio de. **Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008. E-book.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1992.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operação**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. Administração pública e o princípio constitucional da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro. n. 241. p. 209-240. jul./set. 2005.
- RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO À METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE MATURIDADE DO PJSC EM GESTÃO DE PROCESSOS

INTEGRATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES TO THE PROCESS MAPPING METHODOLOGY ACCORDING TO THE PJSC MATURITY LEVEL IN PROCESS MANAGEMENT

Susi Meire Fátima Carvalho

Graduada e mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Comunicação em Mídias Digitais pela Estácio de Sá. Analista de sistemas lotada na Seção de Administração do Portal Web, Divisão de Gestão do Conhecimento, Diretoria de Tecnologia da Informação, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: susi.carvalho@tjsc.jus.br

Resumo: Em busca de aproximação ao objetivo estratégico “Concretizar a Gestão do Conhecimento”, este trabalho propõe agregar práticas comuns desta área à metodologia adotada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) para mapeamento de processos de trabalho, partindo da identificação da maturidade desta instituição em gestão de processos. Como consequência, promove-se a melhoria do mapeamento dos processos visando à boa execução destes. A literatura apresenta diversos casos em que a união destas disciplinas é bem-sucedida. Neste sentido, a pesquisa de natureza aplicada, qualitativa, descritiva, fundamentada em documentos e em pesquisa bibliográfica, traz os conceitos e dados necessários à análise que se dá pelo modelo interpretativo de Triviños (1997). Para identificação da maturidade utiliza-se, principalmente, o modelo PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) de Hammer (2007), por meio de aplicação de questionário dirigido ao Escritório de Processos do PJSC. Identificam-se, então, as práticas mais adequadas ao grau de maturidade, de acordo com as relações apresentadas por Saito (2017) e com a realidade deste órgão, visando fomentar a gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Práticas de gestão do conhecimento. Maturidade em gestão de processos. Integração GC. Gestão de processos. PJSC.

Abstract: Trying to approach to strategic objective “Achieving Knowledge Management”, this paper proposes to add common practices in this area to the methodology for mapping work processes, adopted by the PJSC, starting from the institution maturity identification in Process Management. Consequently, contributes to the process mapping improvement to the proper execution of these. The literature describes several cases in which this combination is successful. So, an applied research, qualitative, descriptive, based on documents and bibliographic research, conducts the concepts and data needed for the analysis by the interpretive model of Triviños (1997). For maturity identification is used mainly the Process and Enterprise Maturity Model (HAMMER, 2007) and applied a questionnaire addressed to PJSC Process Office. Are identified, then, most appropriate practices to the maturity degree according to the relationships presented by Saito (2017) and to this organization reality, aiming to promote Knowledge Management.

Keywords: Knowledge management practices. Process management maturity. KM and BPM integration. PJSC.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo estratégico de ‘Concretizar a Gestão do Conhecimento’ foi estabelecido no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário estadual de Santa Catarina (PJSC) vigente de 2015 a 2020. A inserção deste objetivo inovador na perspectiva ‘Gestão’ se deu no intuito de “dar suporte à gestão do Judiciário por meio da aplicação de processos de gestão do conhecimento” (GC), como um desafio proposto pelos servidores e magistrados durante o Workshop de Revisão do Planejamento Estratégico, em 2014. Trata-se de desafio, pois “ainda não possui processos de trabalho formais aplicados na Instituição” (SANTA CATARINA, 2018c).

Embora algumas práticas e estudos tenham se desenvolvido desde então, a gestão do conhecimento não se concretizou, até o momento, como ferramenta de gestão no Judiciário catarinense.

Por outro lado, em setembro de 2014 foi publicada no portal institucional a Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho (SANTA CATARINA, 2014b) após consultoria da Fundação Getúlio Vargas que resultou no mapeamento dos processos macro da cadeia de valor. Na mesma seara, a Resolução GP n. 44 de 24 de novembro de 2017 (SANTA CATARINA, 2017) instituiu o Escritório de Processos de Trabalho, a Rede de Governança dos Processos de Trabalho e as Redes Operacionais de Processos de Trabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, impulsionando esta área.

Nas organizações são comuns comentários sobre a dificuldade de se implantar a gestão do conhecimento (GC) na prática e a complexidade de se medir os resultados obtidos com o esforço dedicado neste sentido. Integrar iniciativas e práticas de GC com as atividades dos processos da organização, sejam processos de negócio (processos-fim), de suporte (processos meio) ou de gestão (processos estratégicos), tem se mostrado uma forma promissora de implantar a GC (ROTTMANN, 2017).

Neste contexto, insere-se a pergunta que orienta esta pesquisa: como trazer práticas de gestão do conhecimento para a metodologia de mapeamento de processos de trabalho adotada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, considerando a maturidade desta instituição em gestão de processos? E, para responder à pesquisa, tem-se, então, o objetivo geral: “compreender como práticas de gestão do conhecimento podem se integrar à metodologia de mapeamento de processos adotada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina considerando a maturidade desta instituição na gestão de processos”, a partir do qual é possível elencar os objetivos específicos: (i) descrever a metodologia de mapeamento de processos adotada pelo PJSC; (ii) identificar o nível de maturidade do PJSC em gestão de processos; (iii) propor a adição de práticas de GC à metodologia de mapeamento de processos adotada pelo PJSC com base na sua maturidade em gestão de processos.

O estudo é relevante, pois pretende buscar alternativas factíveis e embasadas para agregar práticas de gestão do conhecimento ao mapeamento de processos, como o primeiro passo para disseminar a GC e com vistas a dar um passo importante no caminho para, em algum momento, concretizar a GC no PJSC, como prega o objetivo estratégico. A viabilidade da pesquisa se dá pelo acesso fácil ao ambiente de trabalho, no qual a pesquisadora está inserida, e aos documentos de interesse ao trabalho.

Quanto à organização, o presente artigo, além da seção introdutória, conta com um capítulo para fundamentação teórica, que embasa a análise dos dados. Em seguida, é exposto o enquadramento metodológico da pesquisa. Posteriormente, são apresentados e analisados os dados coletados dentro da realidade pesquisada. E, finalmente, no último tópico apresenta-se a conclusão do estudo, incluindo proposta para trabalho futuro, seguida, então, pelas referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos objetivos delineados, a fundamentação teórica que suporta a pesquisa trata principalmente de gestão de processos e gestão do conhecimento.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Batista (2012) conceitua processos como “conjuntos de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída), realizadas por pessoas que utilizam recursos”.

Segundo BPM CBOK (2013), Gerenciamento de Processos de Negócio (do inglês BPM - *Business Process Management*) é uma abordagem disciplinada que engloba estratégias, objetivos, papéis, estruturas organizacionais, cultura, métodos e tecnologias para identificar, analisar, desenhar, executar, documentar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos, a fim de alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização, expectativas e necessidades dos clientes.

Mas o que são os processos de negócio a serem gerenciados? De acordo com BPM CBOK (2013, p. 47):

No contexto de BPM, um “processo de negócio” é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.

No âmbito das informações e do conhecimento, o gerenciamento dos processos depende da coordenação das atividades e tende a produzir benefícios para a organização, tais como o acesso a informações úteis, simplificando a transformação de processos, e a melhor compreensão das operações de negócio e de gerenciamento do conhecimento. Ainda segundo BPM CBOOK (2013), para o ator do processo, os principais benefícios são: maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades; maior compreensão do todo, incluindo clareza de requisitos do ambiente de trabalho; maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, possibilidade de reconhecimento.

Para Gonçalves (2000), os organogramas não se prestam à análise dos processos de negócio, pois não mostram como funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. E complementa que “os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas”.

Há que se destacar a diferença entre ‘gestão de processos’ e ‘gestão por processos’. Segundo FQN (2018), em termos conceituais, uma organização na qual prevalece a gestão DE processos é chamada de ‘Organização funcional’. Já empresas com uma visão mais sistêmica são chamadas ‘Organizações orientadas a processos’, conforme Figura 1 a seguir.

O foco deste trabalho é na gestão de processos, por se tratar de um órgão com mais características de uma organização funcional.

Figura 1: Principais diferenças entre organização funcional e orientada a processo

<i>Organização funcional</i>	<i>Organização orientada a processo</i>
Não entende como uma visão interfuncional de processos pode trazer benefícios à organização	Entende a importância dos processos para atingir objetivos estratégicos e rompe a visão intrafuncional
Foco primário é no gerenciamento do departamento	Foco primário é no gerenciamento do processo
Apoia iniciativas isoladas de BPM	Envolve BPM na estratégia
Entende que processo é importante pelos problemas que causa	Alta administração possui foco em processos
Pode possuir alguns processos modelados	Possui clara visão de seus processos e há donos de processos designados
Estrutura da organização reflete departamentos	Estrutura da organização reflete processos
Mentalidade de punição	Mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas
Funcionalidades não cruzam departamentos	Dono de processo com responsabilidade interfuncional
Recompensas com base em metas departamentais	Recompensas com base em metas de processos

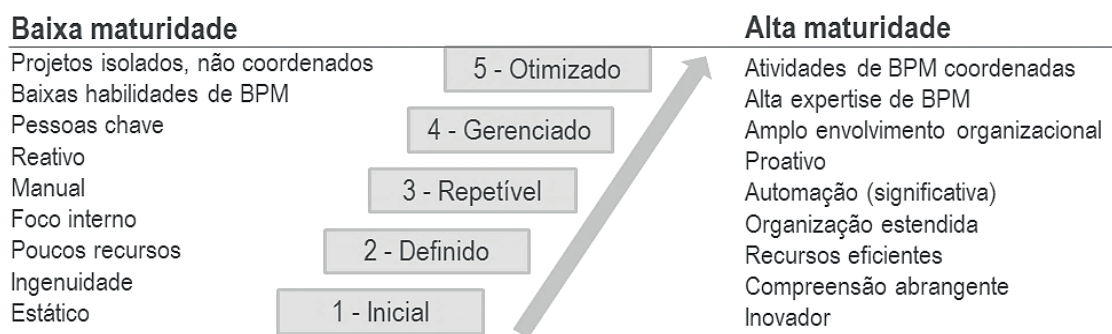
Fonte: FNQ (2018)

2.1.1 Maturidade de uma Organização em Gestão de Processos

Os modelos de maturidade são uma abordagem bem-sucedida para melhorar os processos de uma organização e os recursos de BPM. Há tantos modelos de maturidade disponíveis que trabalhos como o de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) fornecem uma revisão e comparação destes modelos. Para fundamentação desta pesquisa, pelo acesso às publicações e grande número de referências, foi selecionado especialmente um deles, utilizado em comparação com outros modelos por Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Para Hammer (2007), criador do Modelo de Maturidade do Processo e da Empresa (do inglês *Process and Enterprise Maturity Model* - PEMM), maturidade é uma estratégia que auxilia o gestor a compreender, planejar e a avaliar as iniciativas de melhoria de processos. Segundo Rosemann e de Bruin (2005a), responsáveis pelo Modelo de Maturidade em BPM (do inglês *BPM Maturity Model* - BPMMM), maturidade consiste em uma medida para avaliar as capacidades de uma organização.

Figura 2: Comparação entre baixa e alta maturidade



Fonte: Adaptado pela autora de Rosemann e de Bruin (2005b)

No PEMM, Hammer (2007) define cinco habilitadores para um processo de negócio: projeto (a especificação de como o processo deve ser executado); executantes (habilidades e conhecimentos das pessoas que executam os processos); donos dos processos (perfil do alto executivo que possui a responsabilidade pelo processo e seus resultados); infraestrutura (estrutura e sistemas que suportam os processos); e métricas (indicadores estabelecidos para medir o desempenho do processo).

O autor sugere que a avaliação dos cinco habilitadores no contexto de um dado processo define o estágio em que o seu gerenciamento se encontra na organização. Desta forma, diferentes processos podem estar em níveis de maturidade distintos em uma mesma empresa. De modo similar, avaliam-se os seguintes aspectos para a definição do nível de maturidade da organização: liderança (envolvimento e engajamento da alta gerência); cultura (a adoção de valores, tais como o foco no cliente, trabalho em equipe, responsabilidade e disposição para a mudança); conhecimento (habilidade e conhecimento das metodologias de BPM); e governança (mecanismos integrados para gerenciamento das iniciativas de BPM e dos processos organizacionais).

A partir disso, Hammer (2007) identificou e definiu quatro níveis de força do processo (P-1, P-2, P-3 e P-4), em que cada um dos quais se baseia no nível anterior. O nível P-1, por exemplo, indica que os funcionários estão apenas cientes do processo e de

suas métricas. No estágio P-2, as pessoas devem ser capazes de descrever o processo e onde elas se encaixam nele. No nível P-3, os funcionários podem expressar como seu trabalho afeta o desempenho da empresa. Finalmente, no P-4, devem saber como seu trabalho afeta clientes e fornecedores. Quanto mais fortes forem os facilitadores, melhores serão os resultados que o processo pode fornecer de forma sustentada.

De forma análoga, definiu quatro níveis de maturidade das organizações (E-1, E-2, E-3 e E-4), onde capacidades organizacionais mais fortes contribuem para facilitadores mais fortes, que permitem um melhor desempenho do processo. Logo, quando uma empresa possui capacidades E-1 em liderança, cultura, experiência e governança, está pronta para avançar todos os seus processos para o nível P-1; quando todos os quatro recursos alcançam o E-2, a empresa pode mover seus processos para P-2; e assim por diante. Se uma organização está no nível E-1 para cultura deve ter alguma experiência com trabalho em equipe. Para seguir para o nível E-2, a empresa geralmente usa equipes de projetos multifuncionais e seu pessoal está familiarizado com o trabalho em equipe.

Rosemann e de Bruin (2005a) destacam que não é relevante questionar ‘se’ uma organização deve adotar o conceito de BPM, mas ‘quanto’ esforço e atenção o BPM requer. E concluem que o nível ‘ótimo’ de maturidade para uma organização, em um dado momento, nem sempre é o nível mais elevado. Faz-se necessário considerar o estágio atual da organização e entender suas limitações e *gaps* em relação a um estágio futuro desejado.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento não é explícito ou tácito (implícito). O conhecimento é tanto explícito quanto tácito (Tabela 1 a seguir). E, em razão da necessidade de permanecer no mercado, mais competitivo a cada dia, os autores complementam que as empresas procuram modernizar e aumentar a sua capacidade de “criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Tabela 1: Dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58)

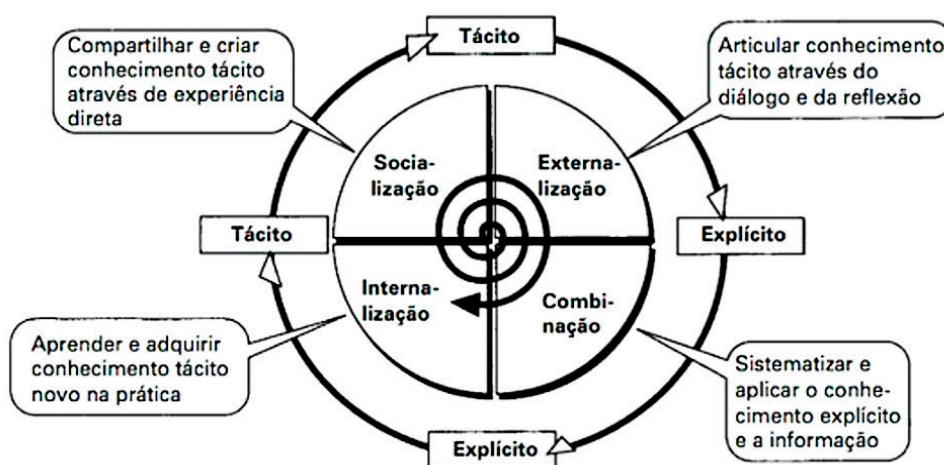
O foco na criação de conhecimentos por meio da conversão contínua entre o formato tácito e o explícito forma o núcleo central de uma das principais abordagens sobre GC, desenvolvida pelo trabalho (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) dos pesquisadores Iku-

jiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi que detalharam na espiral do conhecimento os ciclos de conversão do conhecimento, passando várias vezes pelos quatro modos. Estes modos (modelo SECI), elencados a seguir, formam uma espiral que serve para analisar e entender os mais diversos casos de criação e disseminação do conhecimento, sendo que cada caso terá suas particularidades ou especificidades.

A socialização se dá de indivíduo para indivíduo, a externalização, de indivíduo para grupo, a combinação, de grupo para organização e a internalização, da organização para o indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 23).

Cada modo do processo SECI (Figura 3) envolve um arranjo diferente das entidades de criação do conhecimento.

Figura 3: Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

Vale salientar que uma ou mais conversões do conhecimento podem ocorrer simultaneamente.

Ainda que os sistemas ajudem a estruturar o conhecimento de uma organização, é essencial lembrar que tanto informações quanto conhecimento residem exclusivamente na mente humana. Grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (SENGE, 1990).

Essa grande quantidade de conhecimento que circula na organização, acende a importância de gerenciá-lo. Aqui entra em cena a ‘gestão do conhecimento’.

Há inúmeras definições para gestão do conhecimento (do inglês KM - *Knowledge Management*) que se repetem ou se complementam. Dentre elas, a de Dalkir (2011, p. 469):

[...] coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura de uma organização, a fim de agregar valor por meio da reutilização e da inovação. Isto é obtido pela promoção da criação, do com-

partilhamento e da aplicação do conhecimento, bem como pela alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa a fim de promover a aprendizagem organizacional continuada.

Os quatro maiores objetivos dos sistemas de gestão do conhecimento são: criar o conhecimento, aumentar o acesso ao conhecimento, melhorar o ambiente do conhecimento e gerenciar o conhecimento como um ativo intangível (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Também de acordo com Davenport e Prusak (2003), as três intenções dos projetos de GC são normalmente: tornar o conhecimento mais visível, por meio de mapas, páginas amarelas e hipertextos que descrevam como é aplicado; desenvolver uma cultura de estímulo ao compartilhamento e à ação proativa de busca e reutilização do conhecimento; e construir a infraestrutura do conhecimento, com tecnologia, sistemas, e, especialmente, com o estabelecimento de uma rede de conexões entre as pessoas, encorajando-as e dando-lhes espaço, tempo e ferramentas para colaborarem entre si, compartilhando experiências, informações e conhecimentos.

Para atingir as intenções dos projetos de gestão do conhecimento, é importante atentar para as abordagens de GC: inteligência e inovação; informação e conteúdo, aprendizagem e educação, interação e colaboração (SAITO, 2018). E, nestas abordagens, encaixam-se as práticas de GC, que estão relacionadas aos processos de conhecimento. Estes processos – planejamento; criação (ou geração); codificação e organização; compartilhamento e disseminação; manutenção e proteção; acesso e aplicação (SBGC, 2017) – são apresentados de modo similar às três fases (não necessariamente consecutivas ou ordenadas) do gerenciamento do conhecimento, que ocorre de maneira processual segundo Davenport e Prusak (2003): geração, codificação e coordenação, e transferência.

2.2.1 Estratégias de Gestão do Conhecimento

Hansen *et al.* (1999) apontaram duas estratégias para gestão do conhecimento: codificação e personalização.

Na codificação, conforme apresentado por Hansen *et al.* (1999), todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação, nos quais o conhecimento pode ser localizado por meio de uma indexação eficiente tanto para matriz quanto para filiais da empresa. A informação e o conteúdo são o foco de abordagem de GC na codificação. Nesta estratégia, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se menos incentivo à customização, adequação de produtos aos clientes, etc.

A personalização, por sua vez, vê importância na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra, na qual os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos e as ferramentas utilizadas priorizam os contatos pessoais, as discussões sobre dificuldades, soluções, métodos etc. visando auxiliar trabalhos similares (HANSEN *et al.*, 1999). A abordagem de GC 'interação e colaboração' está relacionada à personalização.

Dentro destas definições, Hansen *et al.* (1999) apresentam empresas que ora se enquadram na estratégia de codificação e ora na de personificação, sendo que o foco estratégico de 20% de uma delas e 80% da outra é visto como necessário para o sucesso de uma empresa.

Anos depois, Joia e Oliveira (2007) puseram à prova a constatação de Hansen *et al.* (1999) por meio da construção de uma escala que viabilizasse uma avaliação da tipologia da estratégia de GC de uma empresa, a partir de indicadores extraídos da literatura. Concluem, a partir de uma análise fatorial combinatória, que a hipótese de Hansen *et al.* (1999) não foi suportada a 5% de nível de significância e que o acoplamento de diferentes abordagens para gestão do conhecimento parece ser mais salutar para as empresas que o foco em uma estratégia específica conforme preconizado por Hansen *et al.* (1999).

Os autores ressaltam ainda que os resultados do seu trabalho corroboram com as ideias de Nonaka e Takeuchi (2008), por exemplo, de que uma empresa deve ser multiforme e abranger a dimensão tácita e a dimensão explícita. Sugerem que o modelo de ciclo evolutivo para o conhecimento, que Nonaka e Takeuchi (2008) nomeiam SECI ou 'espiral do conhecimento', no qual o conhecimento, para ser transferido e inovado, precisa passar pelos formatos tácito e explícito, indicando que uma empresa deve trabalhar tanto a personificação quanto a codificação.

Apesar de não ser regra a proporção 80/20, isto não significa que ambas devam ser trabalhadas na mesma intensidade. Uma organização onde o controle é maior, por exemplo, busca operar de forma cada vez melhor, mais rápida e mais barata. Neste caso, é relevante o conhecimento em processos, rotinas, padrões e requisitos (SAITO, 2018).

2.2.2 Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas Brasileiras

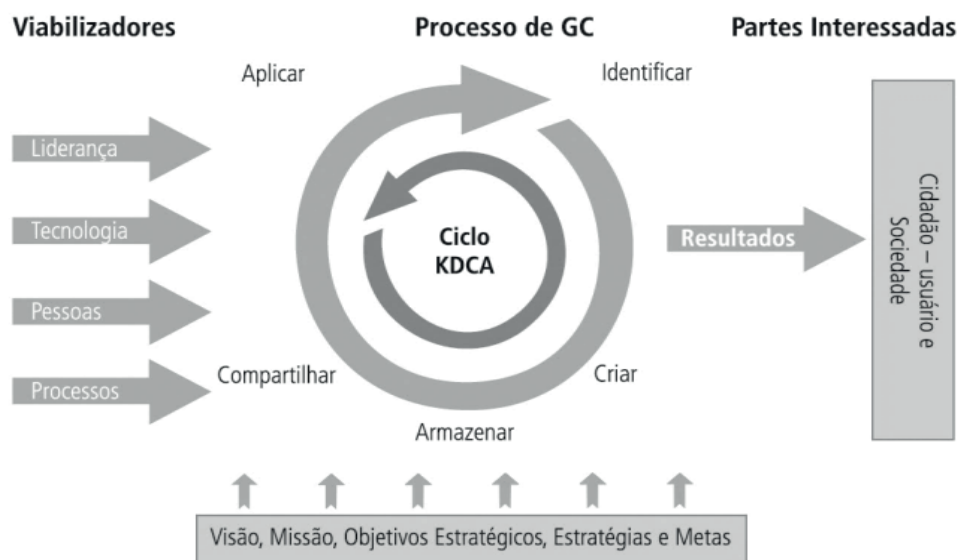
A gestão do conhecimento na administração pública é (BATISTA, 2012, p. 49):

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

Os diversos estudos realizados nas organizações públicas brasileiras e apresentados por Castro e Brito (2016) demonstram que há muito por fazer para implantar com sucesso a GC nestes órgãos e o desafio ainda está em superar a letargia conceitual sobre o tema, construir uma cultura organizacional que favoreça a avaliação do conhecimento, alinhar a captação de novos conhecimentos necessários, reconhecer as pessoas com conhecimento de valor agregado, iniciar um esforço para aprendizagem de colaboradores e gestores, viabilizar a inovação e, por fim, tratar da formalização da GC. Por outro lado, apesar dos desafios, Batista *et al.* (2014) apresentam casos reais de implantação de gestão do conhecimento em empresas públicas brasileiras, utilizando o modelo e método de implementação da GC proposto pelo Ipea, e Angeloni (2008) foca no sucesso de outros casos, experiências e práticas.

A Figura 4 traz o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, apresentado por Batista (2012), onde, considerando que a GC é um meio para alcançar os objetivos da organização pública, tem como ponto de partida visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização pública; viabilizadores que favorecem e agilizam a implementação da GC na organização pública; processo de GC com as atividades para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional; e as etapas do ciclo KDCA: *knowledge* (elaborar o plano de GC), do (executar), *check* (verificar) e *act* (corrigir ou armazenar).

Figura 4: Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012)

Adicionalmente, Batista (2012) afirma que “a efetiva gestão do conhecimento é a base de tudo na administração pública”, pois com o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas será possível aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, sempre observando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No modelo de gestão do conhecimento para a administração pública apresentado por Batista (2012) tem-se que os viabilizadores ou fatores críticos de sucesso ajudam a viabilizar e agilizar a implementação da GC na organização pública. São eles: liderança, pessoas, processos e tecnologia.

A liderança (alta administração) desempenha um papel fundamental para o sucesso da GC nas organizações públicas, pois é responsável por: dirigir o esforço de implementação da GC, dentro do alinhamento estratégico; estabelecer a estrutura de governança; promover a formalização das iniciativas de GC e alocar recursos financeiros para viabilizá-las; assegurar a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços; definir política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento); e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa. Na administração pública, em razão da alta rotatividade de gestores

na direção, a descontinuidade administrativa pode ter impacto negativo sobre as iniciativas de GC. Isto se torna ainda mais preocupante pelo fato de que a alta administração e as chefias intermediárias devem ser exemplos a pôr em prática valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

A tecnologia, por meio do uso de várias ferramentas: fornece plataforma para a retenção do conhecimento organizacional em repositórios de conhecimentos; viabiliza e acelera os processos de GC com práticas efetivas cujo foco é a base tecnológica; auxilia na gestão do conhecimento explícito; e facilita, quando conhecimento tácito, a colaboração presencial e virtual. Práticas de GC cujo foco central é a tecnológico (BATISTA *et al.*, 2005): ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets (fonte de comunicação em toda a organização no apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação); repositório (digital) de conhecimentos; sistemas de *workflow*; gestão de conteúdo; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); *Data Warehouse*; *Data mining*.

As pessoas desempenham um papel crucial nos processos principais de GC, motivo pelo qual a organização pública deve investir em programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras, a fim de aumentar a capacidade dos servidores e gestores públicos na identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento. Como práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento em organizações públicas (BATISTA *et al.*, 2005) citam-se: fóruns (presenciais e virtuais) ou listas de discussão; comunidades de prática ou de conhecimento; educação (ou universidade) corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*. Para Batista (2012), o servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC.

Os processos, quando sistemáticos e modelados de forma efetiva, além de aumentarem a contribuição do conhecimento na organização, podem contribuir para incrementar eficiência, qualidade e efetividade social e contribuir para legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública. Pode-se citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos (BATISTA, 2012):

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

Batista *et al.* (2005) traz práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional: melhores (ou boas) práticas; memória organizacional / lições aprendidas / base de conhecimentos; *benchmarking* interno e externo; sistemas de inteligência organizacional ou competitiva; mapeamento ou auditoria do conhecimento; gestão por competências; banco de competências organizacionais; banco de competências individuais (conhecido como banco de talentos ou páginas amarelas); gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis. Conforme Batista (2004), as ações são caracterizadas como práticas de gestão do conhecimento quando:

- i) são executadas regularmente;
- ii) sua finalidade é gerir a organização;
- iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e
- iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

Apesar da ênfase dada às práticas indicadas para processos no contexto da administração pública, há outras fontes como: UNICEF (2015) com um rol para ajudar seus funcionários e parceiros a planejar e implementar eventos onde se cria ou compartilha conhecimento prático significativo - para alcançar resultados; Moreno Jr. e Lima (2013) que trazem uma apresentação bastante detalhada de práticas de GC; SBGC (2017) que indica as oito práticas mais utilizadas pelas organizações participantes das comunidades de prática da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC; Ipea (2018) que apresenta mais de cem práticas na sua 'casoteca'; entre outras.

2.3 INTEGRAÇÃO DE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A integração de processos e conhecimento pode ser muito valiosa, embora, na maioria das vezes, não seja dada a devida prioridade para que o conhecimento esteja facilmente acessível às pessoas que executam o processo. Em boa parte das organizações, os acessos à base de conhecimento disponível se dão somente quando há uma parada no processo em execução. E, muitas vezes, esse 'acesso à base de conhecimento' trata-se simplesmente da busca por informações em um manual de procedimentos, ou algo similar, ou do contato com um colega que possa saber a resposta.

Muitos dos processos organizacionais possuem conhecimento embutido tanto nas suas atividades quanto nos seus resultados. A identificação adequada e a gestão desse conhecimento auxiliam na busca de melhoria contínua e no gerenciamento de processos.

Além de melhorar a produtividade, os processos têm um papel muitas vezes esquecido mesmo sendo uma forma estruturada de registrar o conhecimento, o '*know-how*', e a forma mais produtiva de se realizar um trabalho (ROTTMANN, 2018). Mas, mesmo

que o mapeamento de processos trate também de criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar o conhecimento, tal como prega a gestão do conhecimento (GC), é importante focar na estruturação e formalização para que se consiga implantar efetivamente a GC.

A visão horizontal das empresas é um modo de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. É nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo. A empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando for capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento (GONÇALVES, 2000).

A integração da gestão do conhecimento aos processos de negócio visa proteger os ativos intangíveis de uma organização, além de desenvolvê-los e aproveitá-los, estimulando a criação de produtos e serviços mais alinhados às necessidades dos clientes e o aumento da competitividade da organização (MORENO; SANTOS, 2012). Os processos de negócio integram o trabalho e as competências dos membros de uma organização tornando-se instrumentos para formalização da GC. Davenport e Prusak (2003) sugerem que injetar conhecimento dentro do processo de negócio (isto é, incorporar ferramentas, técnicas, práticas e recursos aos processos) é o segundo estágio evolutivo de GC. O desafio é aprender como e onde fazer isto.

Há diversos artigos que tratam da integração destes temas, dentre os quais foram selecionados alguns considerados pertinentes ao melhor entendimento de como estas áreas vêm sendo integradas, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Cotejamento do referencial teórico da combinação de gestão de processos e GC

FONTE	FOCO DO ARTIGO
Melo <i>et al.</i> (2010)	Apresenta uma metodologia de análise organizacional que busca a capitalização do conhecimento focada na melhoria dos processos de negócio. Uma revisão destaca definições e estruturas para a melhoria de processos de negócio previamente propostas na literatura. O estudo de caso se dá em uma empresa do setor elétrico para transporte de cargas excepcionais indivisíveis (CEI). A análise dos processos contemplou o completo redesenho dos processos de gerência de transporte de CEI com vistas a identificar possíveis opções de melhoria. O conhecimento tácito foi externalizado em mapas, especificações de serviços e instruções. A aplicação da metodologia proposta proveu uma estrutura de conhecimento externalizado / formalizado e ofereceu ainda a possibilidade de absorver e transferir (internalizar) o conhecimento.
Moreno e Santos (2012)	A partir da análise da relação entre tarefas de GC identificadas na literatura pesquisada, e táticas de BPR (<i>Business Process Redesign</i>) de El Sawy (2001, <i>apud</i> MORENO; SANTOS, 2012), os autores identificaram conflitos, equivalências, indispensabilidades, independências e contribuições entre estas. O resultado da análise foi a proposta de uma metodologia integrada de revisão de processos e gestão do conhecimento, com a inclusão de tarefas essenciais de GC (a partir da análise de alguns dos principais modelos de GC) aos estágios da metodologia de El Sawy (2001, <i>apud</i> MORENO; SANTOS, 2012) para redesenho de processos. Não há no trabalho aplicação ou validação da metodologia adaptada que é proposta pelos autores.

FONTE	FOCO DO ARTIGO
Moreno Jr. e Lima (2013)	<p>Este artigo apresenta os resultados obtidos num estudo de caso exploratório realizado na Itaipu Binacional, com foco na inserção de práticas de GC nos processos críticos da Diretoria Técnica da empresa, e nas barreiras e benefícios associados. A análise dos dados coletados (processos identificados e práticas de GC indicadas pelos participantes) mostrou um nível de integração moderado, apontando fatores que dificultam um movimento nesse sentido e potenciais vantagens que dele adviriam. Os resultados obtidos revelaram existir dois grupos de benefícios da integração de práticas de GC a processos críticos, na visão dos entrevistados: ganhos de eficiência e eficácia obtidos por meio da melhoria de processos de negócios, que foi baseada em conhecimentos gerados, compartilhados e reutilizados no contexto das práticas de GC integradas a tais processos; aumento da qualidade e diversidade dos conhecimentos gerados, assim como a intensificação do seu compartilhamento e reuso.</p> <p>Os autores ressaltam, entretanto, que há limitações por se tratar de uma única empresa, pela possível interpretação subjetiva dos pesquisadores e sem análise estatística.</p>
Rottmann (2017)	<p>Trata muito superficialmente da adoção de práticas de GC ao longo das atividades dos processos no momento e no contexto em que o conhecimento será aplicado e ressalta que a seleção das práticas a serem adotadas depende de inúmeros fatores: natureza dos conhecimentos a serem gerenciados, cultura de aprendizagem organizacional existente e o contexto em que cada processo é executado.</p>
Smith e McKeen (2004)	<p>Os autores apresentam exemplos de como a GC pode gerar valor para um negócio, ao prover suporte para quem trabalha nos processos de negócio, e como meio para criação de novos conhecimentos. Sugerem um modelo preliminar de como integrar conhecimento às práticas de negócios, a partir do exame dos desafios dos gerentes de conhecimento nas organizações e, então, trazem alguns exemplos de processos que têm sido substancialmente ativados com conhecimento. A partir desses exemplos são extraídas lições aprendidas e sugere-se um conjunto inicial de passos chave para melhor conectar GC e atividade de desenho de processos de negócios.</p> <p>Não há descrição de aplicações reais da metodologia de redesenho de processos integrada à GC proposta no artigo.</p>
Taylor (2012)	<p>Chris Taylor observa que uma grande quantidade de tempo e esforço é desperdiçada à medida que a TI (Tecnologia da Informação) e os negócios lutam para entender os termos e as necessidades um do outro - o que normalmente leva à desconfiança e à falta de cooperação. Alerta para o fato de que as organizações que gerenciam o conhecimento e o processo separadamente acabarão perdendo para os concorrentes que capacitam seus funcionários unificando GC e BPM e sugere, ainda, aplicativos existentes que podem reunir esses dois elementos, ressaltando o uso de dispositivos móveis e mídias sociais. Reforça a importância de a informação certa estar nas mãos do indivíduo certo no momento certo para que o trabalho seja realizado da melhor maneira possível e traz reflexões do tipo: "Não podemos ajudar uma organização com o compartilhamento de conhecimento até sabermos qual processo eles estão tentando melhorar". "Afinal, qual é o sentido de ter conhecimento nos negócios se não for realizar algum tipo de trabalho?"</p>

Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que os trabalhos citados pressupõem, normalmente, que tanto a gestão do conhecimento quanto a gestão de processos já existem na organização, e buscam trazer benefícios com a sua integração. Embora seu foco não seja na identificação de práticas, há que se destacar que os estudos revelam a adoção de práticas de GC como facilitadora da melhoria dos processos, ao passo que diminui o risco de erros, de modo a auxiliar a tomada de decisão.

Dentre os artigos estudados, é possível identificar os que tratam da melhoria (evolução) dos processos e os que tratam da operação (executar bem o processo).

Para que o processo seja bem executado é relevante que o conhecimento esteja disponível no momento certo nas mãos da pessoa certa, como traz Taylor (2012). Além disso, Smith e McKeen (2004) reforçam que a gestão do conhecimento no intuito de gerar valor para o negócio, deve oferecer suporte para quem trabalha nos processos.

E quando se pensa em melhorar o processo, Melo *et al.* (2010) expõe que a análise dos processos contemplou o completo redesenho dos processos de gerência de transporte de CEI visando a identificação de possíveis opções de melhoria. As modificações sugeridas por Moreno e Santos (2012) para a metodologia de BPR tratam também da revisão de processos integrada às práticas de GC e incorporando tarefas que põem em prática conceitos de GC e vantagens advindas destes.

Moreno Jr. e Lima (2013), por sua vez, a partir de análise da integração de práticas de GC aos processos críticos de diretoria técnica da Itaipu, apresentaram benefícios desta integração na melhoria dos processos a partir dos conhecimentos que circulam trazendo ganhos de eficiência e eficácia, e no aumento da qualidade dos conhecimentos gerados, bem como do seu compartilhamento e reuso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dentro das escolhas metodológicas da pesquisa, tem-se a natureza aplicada e a abordagem do problema qualitativa. De acordo com Flick (2004) são considerados pelos métodos qualitativos a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento. Por conseguinte, os sentimentos, as impressões e as reflexões dos pesquisadores sobre suas ações e observações em campo transformam-se em dados por si mesmos e constituem parte da interpretação. Esta pesquisa estuda o tema integração de práticas de GC ao mapeamento de processos de acordo com a maturidade institucional em gestão de processos, que dispõe de pouca literatura e aborda um contexto específico, o do Poder Judiciário de Santa Catarina. Portanto, pode-se dizer que se encaixa em aspectos característicos inerentes à pesquisa qualitativa.

Em relação aos fins, classifica-se como descritiva e quanto aos meios como bibliográfica e documental, tendo em vista a consulta à literatura na área estudada e aos documentos institucionais relevantes ao estudo.

No que se refere à coleta de dados, envolve dados secundários (documentos internos e fontes bibliográficas) e dados primários para aferição da maturidade do PJSC em gestão de processos por meio da aplicação de questionários direcionados ao escritório de processos instituído neste órgão.

É uma pesquisa bibliográfica que utiliza um processo sistematizado para levantar o que já foi pesquisado sobre o objeto de pesquisa (GIL, 1999) e a análise dos dados se baseia no modelo interpretativo de Triviños (1987) que se apoia nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica e na experiência pessoal do investigador.

E, quanto aos limites, o geográfico é o mapeamento de processos no PJSC, e o teórico é, conforme os objetivos da pesquisa, análise da realidade à luz dos conceitos, com enfoque mais prático e aplicado, de gerenciamento de processos, modelos de maturidade em gestão de processos, gestão do conhecimento e estratégias de GC; além de artigos e publicações que tratam (1) da integração entre estas duas áreas e (2) de gestão do conhecimento nas organizações públicas considerando viabilizadores e práticas indicadas para processos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nas seções subsequentes apresenta-se a análise dos dados obtidos na condução da pesquisa, à luz do referencial do capítulo 2. A seção 4.1 expõe a metodologia de mapeamento de processos de trabalho adotada pelo PJSC. Na seção 4.2, é aferida a maturidade do PJSC em gestão de processos. Na seção 4.3, a partir do grau de maturidade, do embasamento teórico, e considerando a realidade deste órgão, são identificadas ações e práticas de gestão do conhecimento mais adequadas para integrarem a metodologia. Por fim, na seção 4.4, propõe-se a inserção das práticas selecionadas na metodologia.

4.1 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO PJSC

Considera-se que a implementação da Gestão de Processo de Trabalho no setor público ocorre de forma gradativa e de acordo com o modelo hierárquico, possibilitando um ganho crescente de flexibilidade e de autonomia organizacionais por meio de adequações entre o modelo hierárquico, verticalizado, e o modelo de processos, horizontalizado, caracterizando a modernização da gestão (SANTA CATARINA, 2014b).

Na metodologia adotada pelo PJSC (SANTA CATARINA, 2014b), a modelagem dos processos de trabalho é feita em duas dimensões: a macrovisão organizacional, que traduz a organização em cadeia de valor e macroprocessos capazes de realizar a missão institucional, e a representação gráfica da rotina diária de trabalho que define os fluxos de trabalho que produzem os bens e os serviços oferecidos pelo PJSC e deve estar associada à macrovisão. Esta modelagem segue o método indutivo de pensamento partindo de uma visão macro para uma visão particularizada por meio do mapeamento dos processos de trabalho em camadas de detalhamento a partir da visão mais ampla, denominada Cadeia de Valor (mais abstrata), a qual é desdobrada em perspectivas recorrentes:

- Configuração da macrovisão:
 - Cadeia de valor (primeira camada de detalhamento)
 - Macroprocesso de trabalho (segunda camada de detalhamento)
- Configuração da rotina diária de trabalho:
 - Processo de trabalho (terceira camada de detalhamento)
 - Atividades (quarta camada de detalhamento)

O conjunto de processos de trabalho representados permite indicar as competências organizacionais e criar a sistemática de avaliação do desempenho desses processos e o impacto da ação organizacional nos ambientes interno e externo.

O foco do mapeamento é a situação vigente, no momento em que este é elaborado (denominada 'As Is', ou situação atual, no jargão de processos de trabalho), acrescida de melhorias que possam ser implementadas no curto espaço de tempo (prazo estabelecido de noventa dias, no máximo) e que estejam na governança da equipe que executa a rotina diária.

O grau de informação exibida no mapeamento do processo de trabalho como fluxo é bem maior que o detalhamento exibido na visão macro. No caso do PJSC a representação gráfica deve mostrar (SANTA CATARINA, 2014a):

- O que é feito: está expresso nas atividades desenhadas logicamente no processo de trabalho;
- Quem faz: está expresso no cabeçalho da raia. As áreas são definidas no cabeçalho das raias, através de siglas.

Além da representação gráfica, o desenho deve ser complementado com informações sobre o processamento das atividades nos campos específicos da ferramenta. Essas informações devem conter:

- Como a atividade é executada: descreve quais tarefas são necessárias para que a atividade possa ser realizada. Deve-se indicar o insumo recebido, o resultado obtido, os recursos utilizados e as regras aplicáveis na execução da atividade.
- Quais recursos a atividade requer: sistemas, normas, legislação ou outras ferramentas que são utilizadas para possibilitar ou orientar a execução da atividade. Os recursos são indicados na tabela de propriedades básicas do objeto que representa a atividade.

A notação padrão selecionada para o mapeamento de processo de trabalho (fluxos de atividades) no PJSC é o *Business Process Management Notation* - BPMN e a ferramenta utilizada é o Bizagi (SANTA CATARINA, 2014a).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MATURIDADE DO PJSC EM GESTÃO DE PROCESSOS

O PJSC é uma organização predominantemente funcional e no âmbito da gestão de processos, a partir da análise dos processos divulgados no portal institucional, é possível constatar que apenas a cadeia de valor (SANTA CATARINA, 2018b) e alguns macroprocessos estão mapeados seguindo a metodologia apresentada. E somente dez processos de trabalho mapeados estão sob melhoria contínua (SANTA CATARINA, 2018e).

Seguindo uma linha um pouco diferente dos artigos estudados, que tratam da integração entre gestão do conhecimento e gestão de processos já sedimentadas, a intenção deste trabalho é trazer práticas de GC para a gestão de processos que está

se estruturando na organização. Para tal, entende-se que a melhor abordagem é identificar o nível de maturidade deste órgão em gerenciamento de processos a fim de selecionar as práticas mais adequadas a serem agregadas ao modelo de mapeamento de processos em uso.

A fim de aferir o nível de maturidade do PJSC em gestão de processos sem que houvesse um grande dispêndio de tempo, visto que este não é o foco principal desta pesquisa, investiu-se nas seguintes iniciativas.

Para o preenchimento pela equipe integrante do Escritório de Processos do PJSC de planilhas para aplicação do PEMM¹ (HAMMER, 2007), foram entregues as versões traduzidas de Santos (2009), que utiliza este modelo em seu trabalho para avaliação de maturidade. Atualmente, esta equipe é composta por três servidores, sendo uma técnica judiciária auxiliar² com dedicação exclusiva e dois assessores de planejamento em tempo parcial. Um dos assessores de planejamento é o coordenador.

As planilhas foram, inicialmente, respondidas por cada um dos integrantes e o grupo optou por entregar apenas o resultado consensual do escritório de processos. As respostas são apresentadas nos Anexos A (Processos) e B (Empresa).

Pode-se dizer, a partir das respostas, que, não de modo uniforme, os processos da instituição encontram-se no caminho entre os níveis P-1, onde os funcionários estão apenas cientes do processo e de suas métricas, e P-2, no qual as pessoas devem ser capazes de descrever o processo e onde elas se encaixam nele. Ressalta-se que ainda falta concretizar várias ações para consolidar a maturidade dos processos no nível P-1, embora já se tenha aspectos desenvolvidos nos níveis seguintes. Há uma evolução maior no atributo 'desenho' que trata da especificação de como o processo deve ser executado.

De modo análogo, a organização está entre o nível E-1 e E-2, mas, novamente, não de forma uniforme, com alguns ativadores mais evoluídos e sem ter todos os atributos consolidados no nível E-1.

Consultou-se também o artigo publicado como resultado da Pós-graduação em Gestão Estratégica oferecida por esta instituição (CARVALHO, 2016), que trata da análise da maturidade de gestão por processos no PJSC, e em outros Tribunais de Justiça estaduais, tomando como base uma escala de estágios da evolução para uma organização por processos adaptada de Gonçalves (2000). Embora trate de gestão por processos (e não 'de processos'), o foco do trabalho é esta instituição. Neste trabalho, o resultado para maturidade é B++ , que:

- Possui metodologia em gestão por processos implementada.
- Possui dados gerenciais disponíveis, ainda que não integrados à gestão por processos.

Compilando estes resultados obtidos, pode-se constatar que a maturidade do PJSC, apesar de ser baixa, tem evoluído em alguns pontos. O PJSC está no primeiro estágio

¹ http://www.hammerandco.com/downloads/PEMM_Matrices.xls

² <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/tecnico-judiciario-auxiliar>

de evolução em relação à maturidade de gestão de processos, ou seja, pouco estruturado, com muitos processos executados de modo reativo, não planejado. Mas deve-se complementar que já está seguindo para o segundo estágio em alguns aspectos.

4.3 AÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO A PARTIR DA MATURIDADE DO PJSC

No que tange à gestão do conhecimento, há no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), além do objetivo estratégico 'Concretizar a Gestão do Conhecimento' (SANTA CATARINA, 2018c), iniciativas isoladas e não organizadas que trazem um pouco da GC para a instituição. Podem-se citar: portal institucional corporativo e subportais; cursos disponibilizados aos colaboradores em EaD (educação a distância); projeto em andamento de mapeamento de competências visando à gestão por competências; e as seguintes:

- Banco de Talentos: banco de dados com registros funcionais, acadêmicos, experiências profissionais e habilidades dos servidores, que podem ajudar no planejamento e no gerenciamento dos talentos humanos (SANTA CATARINA, 2018a).
- Mostra das Boas Práticas: o Poder Judiciário de Santa Catarina, conhecedor da existência de iniciativas isoladas no Judiciário catarinense e em consonância com o modelo de boas práticas do CNJ busca identificar e disseminar anualmente as práticas positivas existentes e pouco divulgadas (SANTA CATARINA, 2018d).
- Debates Virtuais: aplicação desenvolvida no Moodle e que se trata basicamente de um ambiente virtual restrito para discussão de determinado tema por meio do fórum da ferramenta. Seria algo como uma 'comunidade virtual' simplificada.
- Rodízio de Funções: tem como objetivos estimular a integração entre os servidores, promover uma visão sistêmica do cenário organizacional, desenvolver novas competências, favorecer a comunicação entre os setores e a aquisição de conhecimentos quanto às demais funções exercidas na instituição (SANTA CATARINA, 2018f). Favorece a troca e a circulação do conhecimento.

Além destas, o próprio mapeamento de processos é tido como uma prática de gestão do conhecimento (ROTTMANN, 2018; GIUGLIANI; VARVAKIS, 2007).

Não é exclusividade do PJSC e muitas práticas colaborativas já ocorrem naturalmente nas organizações, embora não sejam oficialmente consideradas como de gestão do conhecimento. Identificar as práticas que já promovem o compartilhamento e a colaboração é uma forma de tornar o processo mais participativo. E, quanto mais incorporadas aos processos e à cultura, mais eficazes são (PIRES, 2018).

Apesar destas iniciativas em andamento não se pode dizer que a gestão do conhecimento está implantada no PJSC. No sentido do que diz Alvarenga Neto (2008): "a palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, deve ser compreendida como promoção, não como controle", pode-se até afirmar que há intenção para implantação da GC, mas falta planejamento, prioridade e apoio para sua efetivação.

Partindo da aferição do grau de maturidade do PJSC em gestão de processos, conforme Figura 5 (SAITO, 2017), as ações indicadas para este estágio de maturidade são: ter o conhecimento básico para executar o processo, estruturar os processos e, logo em seguida (para os estágios 1 e 2), compartilhar boas práticas a serem padronizadas para consolidação futura, bem como consultar especialistas e compartilhar experiências.

Encontra-se, na literatura, pouco material sobre a associação de ações e práticas de GC à gestão de processos de acordo com a maturidade, o que dificulta uma seleção com maior embasamento.

Tendo-se em conta que a metodologia empregada para o mapeamento dos processos objetiva o registro da situação vigente (*As Is*) com apenas algumas melhorias identificadas pela equipe executora com foco na boa execução do processo e não necessariamente na otimização deste, assim como Taylor (2012) e Smith e McKeen (2004), deve-se pensar em práticas de GC que facilitem o acesso ao conhecimento pela pessoa certa no momento em que necessitar deste, bem como ofereçam suporte para quem trabalha nos processos.

Figura 5: Ações de GC conforme maturidade



Fonte: Saito (2017)

No que diz respeito às estratégias de GC, a personalização ocorre nas práticas com maior contato face a face, indicadas principalmente quando se busca discutir e implementar melhorias nos processos. Já a codificação, que visa o registro do conhecimento e acesso facilitado a este, é importante quando se quer executar bem os processos. Neste sentido, dada a maturidade do PJSC e o foco no mapeamento *As Is*, entende-se que devam ser agregadas práticas com enfoque maior na codificação, mas sem deixar totalmente de lado a personalização, devido à relevância, já tratada, em se buscar as duas.

Pelo fato de a metodologia de mapeamento focar na operação dos processos e em razão do primeiro estágio de maturidade em que se encontra o PJSC, entende-se como mais pertinente investir principalmente na abordagem de GC ‘informação e conteúdo’ tendendo ao registro do conhecimento. Pode-se já apontar um pouco para a abordagem de ‘interação e colaboração’, considerada a situação de evolução para a qual o órgão está caminhando.

Mesmo não sendo o foco imediato deste trabalho, destacam-se os dez processos de trabalho que já estão em melhoria contínua (SANTA CATARINA, 2018e), a constituição do escritório de processos (SANTA CATARINA, 2017) e outras iniciativas que reforçam a situação do PJSC a caminho do segundo estágio de maturidade, com processos executados conforme métodos e padrões definidos visando à melhoria. Assim sendo, em curto ou em médio prazo, pode-se investir em outras práticas em que a ênfase esteja na colaboração para criação de conhecimento e na aquisição de conhecimento externo, prevalecendo a estratégia de personalização.

4.4 SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS À METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PJSC

Tomando como base o levantamento prévio apresentado das principais ações de gestão do conhecimento, e consequentes práticas, e de acordo com a maturidade do Poder Judiciário de Santa Catarina em gestão de processos e a partir de referências de órgãos que já estão mais avançados nesses aspectos, apresentam-se a seguir práticas que podem incrementar a metodologia utilizada pelo PJSC em determinados pontos do mapeamento, objetivando uma melhor execução dos processos e o fomento da gestão do conhecimento.

É válido frisar que, como enfatiza Rottmann (2017), a seleção das práticas adotadas depende da cultura e aprendizagem organizacional existente e do contexto em que cada processo é executado. No caso do PJSC, o foco neste momento, tanto em razão da maturidade identificada quanto pelo fato de a metodologia de mapeamento mirar a situação atual (*As Is*), deve ser em práticas com maior ênfase no registro do conhecimento, sua organização e acesso, com predomínio da estratégia de codificação.

- 1) Durante o desenho do processo, visando a sua melhor estruturação e considerando que o fluxo já está sendo desenhado no Bizagi (SANTA CATARINA, 2014a), com registros essenciais efetuados diretamente nos componentes deste fluxo:
 - a. No intuito de facilitar a execução, com vistas a dirimir dúvidas e atender novos integrantes da equipe que executa o processo, vê-se grande utilidade na criação e disponibilização de um **guia passo a passo**, que, além da descrição das atividades do processo, indique especialmente informações essenciais à transferência entre unidades organizacionais, onde, segundo Gonçalves (2000), podem ocorrer erros e perda de tempo.
Esta prática de informação e conteúdo (SAITO, 2018) aborda a codificação do conhecimento, visando o seu registro para que possa ser disponibilizado, nesse contexto, ao executor do processo, a fim de que tenha acesso ao conhecimento explícito de modo a promover sua internalização. Os processos de conhecimento mais favorecidos por esta prática são criação; codificação e organização; e utilização e acesso.
 - b. Para que os processos de trabalho possam ser executados com qualidade e efetividade, é fundamental que as pessoas que venham a executá-los possuam um determinado conjunto de competências. Para tal, sugere-se que seja

aproveitado este momento do mapeamento do processo para **mapear** também **as competências** mínimas necessárias à sua operação (tanto conhecimento tácito quanto explícito), com a indicação de que áreas necessitam.

Os processos de conhecimento planejamento, e codificação e organização são os mais beneficiados por esta prática que trata basicamente da elaboração de uma lista de competências relevantes, neste caso, ao processo. Entre as técnicas utilizadas para mapear competências podem ser destacadas: análise documental, entrevista, grupo focal e questionário (BEHR, 2010).

Como referências podem-se citar o mapeamento de competências na ANAC (ANAC, 2018a) e um modelo de mapeamento de competências mais amplo, e não apenas com viés de processos, é apresentado por Gomes Júnior (2013).

2) Após a conclusão do mapeamento do processo:

- a. Pode-se aproveitar o **portal corporativo** existente para publicar, classificando por meio de *tags* e categorias que facilitem a busca futura (apenas para o público interno ou de forma ampla): o desenho do processo no Bizagi com descrição das atividades; o guia passo a passo; e as competências mapeadas necessárias à execução do processo.

Segundo Ipea (2018), o portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as principais informações e aplicações, e como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Portais são facilitadores dos processos de codificação e organização; compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Angeloni (2008) apresenta casos de sucesso em órgãos públicos brasileiros e destaca, em um dos casos, o portal corporativo para processar o conhecimento de seus colaboradores e transformá-lo em conhecimento organizacional sistematizado.

- b. Por fim, se for entendido como relevante, deve-se promover **capacitação ou mentoria (mentoring)** aos executores do processo a fim de que sejam repassadas as informações significativas e necessárias à boa execução deste. Durante a capacitação, o conhecimento tácito, obtido através de experiências pessoais, profissionais ou acadêmicas, é externalizado e torna-se explícito. Nesta prática a abordagem de GC é aprendizagem e educação (SAITO, 2018).

Ipea (2018) cita diversas práticas que promovem a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.

É válido lembrar que o conhecimento precisa ser disseminado. Segundo experiências de outros órgãos (EMBRAPA, 2009 e ANAC, 2018b), a ampla divulgação para as áreas participantes do processo é de extrema importância para que se possa garantir a boa execução dos processos mapeados. No PJSC, esta comunicação interna pode ser efetuada com apoio do Núcleo de Comunicação Institucional.

Como visão de futuro, ponderando o estado de evolução em que o PJSC se encontra

na gestão de processos, quando a instituição se consolidar no estágio E-1 e todos os processos estiverem no nível P-1, pode-se pensar em outras práticas que contribuam no segundo momento, cujo foco seja a evolução dos processos (*To Be*), de modo a gerar consideráveis ganhos institucionais em busca do próximo grau de maturidade:

- 1) Neste ponto, pode ser bastante proveitoso o uso de **comunidade de prática / comunidade de conhecimento** (TAKIMOTO, 2012; SBGC, 2015; IPEA, 2018), ou prática similar, para discutir os macroprocessos e aqueles processos que já se encontram sob melhoria contínua. Esta é uma prática bastante dinâmica que pode ser utilizada em diversas situações e na qual predomina a estratégia personalização (HANSEN *et al.*, 1999) e a abordagem de interação e colaboração (SAITO, 2018).

As comunidades de prática estão assumindo um papel-chave na gestão do conhecimento das organizações. Isto ocorre por transcenderem fronteiras criadas por estruturas hierárquicas, funções, aspectos geográficos e tempo. Nas organizações modernas, globais e baseadas no conhecimento, as comunidades viabilizam um ambiente de geração de conhecimento que flui por todas estas fronteiras. Favorecem os processos de conhecimento: criação; codificação e organização; compartilhamento e disseminação; manutenção e proteção; e acesso e aplicação (SBGC, 2015).

- 2) Ainda para estes casos, em que se busca melhorar o processo, vale destacar (no caso de processos de trabalho que sejam comuns aos tribunais de justiça ou outros órgãos afins) o **benchmarking** externo: consultar processos análogos em outros órgãos similares como referências com o objetivo de encontrar boas práticas e melhorias. Nesta prática, elencada na abordagem de GC inteligência e inovação (SAITO, 2018), são favorecidos os seguintes processos de conhecimento: planejamento; codificação e organização; compartilhamento; acesso e aplicação (SBGC, 2016).
- 3) Poderá contribuir também neste procedimento, tanto na seleção das pessoas que poderão compor as comunidades de prática, quanto no *benchmarking* interno, ou para consulta a especialistas que possam contribuir com a evolução do(s) processo(s), o que se chama de **banco de talentos, banco de especialistas** ou **páginas amarelas**.

Esta prática – que trata basicamente de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (IPEA, 2018) com o objetivo de facilitar o acesso a conhecimentos e experiências de seus colaboradores de forma a identificar rapidamente ‘quem é quem’ e ‘quem sabe o que’ na organização – possibilita o acesso ágil e assertivo às fontes de conhecimento organizacional e, normalmente, é utilizada nos processos de codificação, compartilhamento, manutenção e proteção do conhecimento. Segundo Ipea (2018), a forma mais simples é uma lista online do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e de eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades de negócios e de processos.



No PJSC já existe um banco de talentos e há um processo administrativo (n. 10977/2018)³, partindo da Diretoria de Gestão de Pessoas, que trata do pedido de melhorias nesta ferramenta e fim de permitir pesquisas, acessíveis por todos os colaboradores, fundamentadas no perfil e que permitam identificar talentos.

Por fim, como boas referências para auxílio no mapeamento e melhoria de processos, há o manual de uso para análise e melhoria de processos da Embrapa (EMBRAPA, 2009) e o mapeamento e gestão de processos da ANAC (ANAC, 2018b), que traz, inclusive, informações sobre a ferramenta denominada Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT), apresentada como facilitadora do gerenciamento dos processos da organização.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, após a fundamentação teórica, descreveu-se a metodologia de mapeamento de processos adotada pelo Poder Judiciário estadual de Santa Catarina (PJSC) e identificou-se o grau de maturidade do PJSC em gestão de processos, utilizando modelos como PEMM (HAMMER, 2007). Em seguida, propôs-se a adição de práticas de gestão do conhecimento (GC) à metodologia descrita, considerando a maturidade institucional e a literatura relacionada. Atingiram-se, deste modo, os objetivos específicos delineados, acrescentando ainda à instituição o conhecimento acerca da sua maturidade e dos passos necessários para avançar aos próximos estágios.

Constatou-se que o PJSC se encontra entre os níveis 1 (pouco estruturado) e 2 (estruturado) de maturidade em gestão de processos, com alguns aspectos mais evoluídos e já consolidados no nível 2 e outros mais precários, no nível 1 ou nem identificados, que podem ser visualizados nos Anexos A e B.

De forma alinhada aos resultados obtidos para o grau de maturidade, buscou-se trazer um pouco de gestão de conhecimento a partir da seleção de práticas para integrar a gestão de processos como forma de fomentar a primeira, que ainda gera resistência e é carente de apoio institucional. A indicação das práticas se deu também com base em casos bem-sucedidos em outros órgãos.

Uma vez alcançados os objetivos específicos propostos, chega-se, como consequência, ao objetivo geral proposto, compreendendo-se como práticas de gestão do conhecimento podem se integrar à metodologia de mapeamento de processos adotada, considerando a maturidade desta instituição na gestão de processos e a abordagem mais apropriada ao foco principal do mapeamento de processos que é a situação atual (conhecida como *As Is*).

Apesar da escassez de trabalhos que utilizam a maturidade em gestão de processos para seleção das práticas de GC mais adequadas e da realidade deste órgão como organização predominantemente funcional, foi possível identificar algumas práticas capa-

³ Os processos administrativos eletrônicos que tramitam no Poder Judiciário de Santa Catarina estão disponíveis apenas para consulta pelos seus colaboradores, por meio de autenticação no Sistema de Processo Administrativo (SPA).

zes de trazer ganhos sem adicionar complexidade à metodologia em uso, o que poderia inviabilizar a proposta. Pensando no momento futuro, no qual a instituição já terá todos os seus processos mapeados e buscará sua melhoria, foram eleitas, em complemento, algumas práticas que poderão contribuir neste próximo nível de maturidade.

Cabe observar que não se trata da implantação institucional da GC e, como tal, não segue o modelo proposto por Batista (2012) para a administração pública ou o modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SAITO, 2018), que preveem planejamento e implantação estruturada. No entanto, por meio da aplicação, de forma adequada, das práticas selecionadas, torna-se viável difundir internamente a gestão do conhecimento de forma natural, positiva e não traumática, mostrando o valor que pode gerar. Além disso, e talvez mais relevante no atual contexto institucional, objetiva-se melhorar o desempenho e a execução dos processos a partir de um mapeamento mais completo e que agregue conhecimento.

Contudo, para que se possa aferir a efetividade desta forma de integrar a gestão do conhecimento à gestão de processos, união vista com bons olhos pela literatura, se faz necessário adotar esta proposta e mapear os processos seguindo a metodologia adaptada pela inserção de práticas condizentes à maturidade em gestão de processos e realidade deste órgão. Sugere-se, então, que este seja o tema de um trabalho futuro.

Caso as práticas de GC incorporadas à metodologia de mapeamento de processos tragam benefícios à execução dos processos e às áreas (e acredita-se que sim), será reforçada a importância já aventada quando definido o objetivo estratégico institucional de 'Concretizar a Gestão do Conhecimento' (SANTA CATARINA, 2018c). Ficará mais simples, assim, estruturar futuramente a implantação efetiva da GC no PJSC, caminhando para o atingimento deste objetivo.

Mas, vale lembrar que a gestão do conhecimento só estará verdadeiramente concretizada quando for intencional, planejada, difundida e institucionalizada, com apoio e participação da alta administração e das pessoas, por meio de processos estruturados e do uso de tecnologia que a viabilize.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador André Saito, pelo direcionamento que trouxe muitos ganhos e aprendizado, ao Sérgio Weber, coordenador do Escritório de Processos do Poder Judiciário de Santa Catarina, pela sua disponibilidade em colaborar com o trabalho juntamente com sua equipe, e ao professor Wanderley Horn Hülse, pelas lapi-dações tão bem-vindas.

REFERÊNCIAS

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

ANAC. Manual de procedimentos MPR/SGP-012-R00: **Mapeamento de competências na ANAC**. Brasília: jan. 2017. Disponível em: <www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2017/01/anexo-iii-pa2017-25-mpr-sgp-012-r00.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018a.

ANAC. Manual de procedimentos MPR/SPI-200-R05: **Mapeamento e Gestão de Processos**. Brasília: mar. 2016. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2016/12/anexo2.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018b.

ANGELONI, Maria T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio F. **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.

_____. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: Ipea, 2004. (Texto para discussão n. 1022).

BATISTA, Fábio F. *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão n. 1941).

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão n. 1095).

BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V 3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BEHR, Ariel. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso da ABC Ltda**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

CARVALHO, Graziela E. da S. **Um estudo sobre a maturidade em gestão por processos no Poder Judiciário de Santa Catarina utilizando o Benchmarking**. Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2015: gestão do conhecimento e processos de trabalho / organizador: Wanderley Horn Hülse, v. 2, p. 188-215. Florianópolis: 2016.

CASTRO, AHIRAM B. C. de. BRITO, Lydia M. P. **Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem este modelo?** *Revista Gestão Industrial*, v. 12, n. 02: p. 59-72, 2016

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Massachusetts: MIT Press, 2011.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **Análise e melhoria de processos da Embrapa: manual de uso**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

FLICK, Uwe; NETZ, Sandra; SILVEIRA, Teniza da. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2. ed. 2004.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão por processos**. São Paulo. Versão digital (PDF). Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUGLIANI, Eduardo; VARVAKIS, Gregório. **Gestão do Conhecimento através do Mapeamento de Processos em Empresas Intensivas em Conhecimento**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Foz do Iguaçu, PR: out. 2007.

GOMES JÚNIOR, Waldoir V. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2013. 307 p.

GONÇALVES, José E. L. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19. São Paulo: out./dez. 2000

HALL, Richard H. **Organizações - Estruturas, Processos e Resultados**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HAMMER, Michael. The Process Audit. **Harvard Business Review**: abr. 2007.

HANSEN, Morten T. *et al.* What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**: mar./abr. 1999.

IPEA. **Casoteca / práticas de gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/observatorio/casoteca>> Acesso em: 3 set. 2018.

JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Marcelo F. B. de. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em Gestão do Conhecimento. **O&S**, v. 14, n. 43, out./dez. 2007.

MELO, André C. S. et. al. **Knowledge management for improving business processes: an analysis of the transport management process for indivisible exceptional cargo**. Rio de Janeiro: 2010.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia H. A. dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203-230, jan./mar. 2012.

MORENO JR., Valter de A.; LIMA, Eduardo J. L. Incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento em processos de negócios: estudo de caso da Itaipu Binacional. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro: set. 2013.

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

PIRES, Camila. **O essencial da Gestão do Conhecimento**. E-book. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F1687%2F1474498305REDE+INDIGO+EBOOK+O+ESSENCIAL+DA+GEST%C3%83O+DO+CONHECIMENTO.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. **What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management**. In: 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011). Proceedings... Finlândia, Helsinki: 2011.

RÖGLINGER, Maximilian; PÖPPELBUß, Jens; BECKER, Jörg. Maturity Models in Business Process Management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328-346, 2012.

ROSEMANN, Michael; DE BRUIN, Tonia. **Application of a holistic model for determining BPM maturity**. BPTrends: fev. 2005a.

_____. **Towards a Business Process Management Maturity Model**. In: 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005). Proceedings... Alemanha, Regensburg: maio 2005b.

ROTTMANN, Monica. **A Gestão por Processos como prática de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://impaktconsult.com/blog/blog/gestao-por-processos-como-pratica-de-gestao-conhecimento>>, Acesso em: 20 ago. 2018.

ROTTMANN, Monica. **Implantando a Gestão do Conhecimento por meio dos processos organizacionais**. 2017. Disponível em: <<http://impaktconsult.com/blog/blog/implantando-a-gestao-do-conhecimento-por-meio-dos-processos-organizacionais>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

SAITO, André. **Oficina Técnica SBGC Gestão do Conhecimento na Operação**. São Paulo: set. 2017. 49 slides.

SAITO, André. **Referência e Maturidade em Gestão do Conhecimento**. São Paulo: set. 2018. 30 slides.

SANTA CATARINA. **Banco de Talentos**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/banco-de-talentos>>. Acesso em: 17 jul. 2018a.

_____. **Cadeia de Valor do PJSC**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www2.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/fluxos-de-trabalho/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 17 jul. 2018b.

_____. **Convenção de linguagem de mapeamento dos processos de trabalho do Poder Judiciário catarinense**. Santa Catarina: Poder Judiciário, ago. 2014. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34458/Gest%C3%A3o+de+Processos+-+Metodologia+-+Conven%C3%A7%C3%A3o+de+Linguagem/f6bb2044-3aed-4c20-adf8-8b758613fd07>>. Acesso em: 15 maio 2018.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 7 jun. 2018c.

_____. **Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho**. Santa Catarina: Poder Judiciário, set. 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: 15 maio 2018.

_____. **Mostra das Boas Práticas**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/mostra-das-boas-praticas>>. Acesso em: 17 jul. 2018d.

_____. **Processos sob melhoria contínua**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos/portal-dos-processos-de-trabalho>>. Acesso em: 17 maio 2018e.

_____. **Programa rodízio de funções**. Santa Catarina: Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/programa-rodizio-de-funcoes>>. Acesso em: 18 julho 2018f.

_____. **Resolução GP n. 44 de 24 de novembro de 2017**. Santa Catarina: Poder Judiciário, nov. 2017. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=166739&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=&prox4=>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

SANTOS, Marco A. P. C. **Maturidade de processos organizacionais: um estudo em uma indústria multinacional do setor de soldagem.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2009.

SBGC. **Vamos aprender mais sobre práticas de GC? Parte 2: Comunidades de Prática.** Blog da SBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/category/comunidade-de-pracutetica>>. Acesso em: 18 set. 2018.

SBGC. **Vamos aprender mais sobre práticas de gestão do conhecimento? Parte 6: Benchmarking.** Blog da SBGC, 2016. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/category/benchmarking>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

SBGC. **Vamos aprender mais sobre práticas de Gestão do Conhecimento? Parte 8: Memória Organizacional.** Blog da SBGC, 2017. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/vamos-aprender-mais-sobre-praticas-de-gestao-do-conhecimento-parte-8-memoria-organizacional>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, Jorge G. da. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas.** Rio de Janeiro: 2014.

SMITH, Heather A.; MCKEEN, James D. Developments in Practice XII: Knowledge-Enabling Business Processes. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 13, p. 25-38, 2004.

TAYLOR, Chris. **Reunifying Knowledge and Business Process Management.** BPTrends: fev. 2012.

TAKIMOTO, Tatiana. **Afinal, o que é uma comunidade de prática?** Blog da SBGC, 2012. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>>. Acesso em: 20 set. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNICEF. **Knowledge exchange toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation.** 2015.

ANEXOS




Anexo A - Avaliação da Maturidade de Processos do PJSC conforme PEMM

		P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
Design	Propósito	O processo não é projetado fim a fim. Os gestores funcionais utilizam-se da concepção original para melhorias de resultado	O processo é projetado do início ao fim para melhorar seu desempenho	O processo é desenhado levando em consideração interfaces com outros processos e com os sistemas de informação da empresa para a melhoria do desempenho	O processo é desenhado levando-se em consideração as interfaces com clientes e fornecedores para a melhoria do desempenho				
	Contexto	Entradas, saídas, fornecedores e clientes do processo são identificados	As necessidades do processo de seus clientes são conhecidas e estipuladas	O responsável do processo e os responsáveis pelos outros processos com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuo desempenho das expectativas	O responsável do processo e os responsáveis pelos processos de cliente e fornecedor com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuas expectativas de desempenho				
	Documentação	A documentação do processo é essencialmente funcional mas, identifica as interfaces envolvidas na execução do processo	Há uma documentação da concepção do processo	A documentação do processo descreve as interfaces do processo e as expectativas de outros processos além de conecta-se com outros processos da empresa e com os dados da arquitetura de sistemas	Uma representação eletrônica da concepção do processo apoia sua gestão e seu desempenho permitindo a análise de alterações ambientais e reconfigurações do processo				
Executores	Conhecimento	Os executores do processo podem executar e identificar as principais métricas de seu desempenho	Os executores do processo podem descrever o fluxo do processo, como seu trabalho afeta os clientes, outros executores do processo, o desempenho do processo bem como o necessário e real desempenho do processo	Os executores do processo estão familiarizados com os conceitos fundamentais do negócio e com o desempenho dos colaboradores podendo descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa	Os executores do processo estão familiarizados com os negócios da empresa e suas tendências e conseguem descrever como seu trabalho afeta o desempenho interempresas				
	Competências	Os executores do processo conhecem técnicas de melhoria de processos	Os executores do processo são qualificados para o trabalho em equipe e auto-gestão	Os executores do processo são qualificados para tomada de decisões empresariais	Os executores do processo são qualificados para gestão de mudança e implementação de mudanças				
	Comportamento	Os executores do processo têm alguma fidelidade ao processo mas, devem fidelidade a sua função primária	Os executores do processo tentam seguir a concepção do processo, realizá-lo corretamente e trabalham de maneira a permitir que outras pessoas executem seu trabalho de forma eficaz	Os executores do processo se esforçam para assegurar que as entregas do processo atinjam os resultados necessários de acordo com os objetivos da empresa	Os executores do processo olham para os sinais de que o processo deve mudar e propõem melhorias				
Responsável	Identidade	O responsável pelo processo é um indivíduo ou um grupo informal encarregado de melhorar o desempenho do processo	A liderança da empresa criou um papel para o responsável oficial do processo e preencheu essa posição com um gerente sênior o qual têm credibilidade e autoridade	O processo vem em primeiro lugar para o sponsor do processo, em termos de dedicação, entendimento e objetivos pessoais	O sponsor do processo é um membro da alta gestão do corpo de tomada de decisão				
	Atividades	O responsável pelo processo identifica e documenta o processo, comunicando isto a todos os executores e aos responsáveis em pequena escala de mudança de projetos.	O responsável pelo processo articula o desempenho do processo levando em conta objetivos e uma visão do seu futuro; patrocina esforços de redesenho, planeja sua implementação e garante conformidade com a concepção do processo	O sponsor do processo trabalha com outros sponsors de processo integrando-os para alcançar os objetivos da empresa	O sponsor do processo desenvolve um plano estratégico para evolução do processo, atua na empresa a nível de planejamento estratégico e colabora com seus pares nas iniciativas de integração da cadeia cliente fornecedor				
	Autoridade	O responsável pelo processo estabelece práticas para o processo mas só pode incentivar os gestores a fazer alterações funcionais	O responsável pelo processo pode convocar uma equipe para redesenho e implementar um novo desenho e tem algum controle sobre o orçamento da tecnologia para o processo	O sponsor do processo controla os sistemas de TI que apoiam o processo e qualquer projeto que altere o processo e tem alguma influência nas atribuições pessoais e avaliações assim como no orçamento do processo	O sponsor do processo controla o orçamento do processo e exerce forte influência sobre atribuições e avaliações pessoais				
Infraestrutura	Sistemas de informação	Sistemas legados de TI, fragmentados, apóiam o processo	Sistema construído a partir de componentes funcionais apóia o processo	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente e aderindo às normas da empresa apoia o processo	Um sistema com uma arquitetura modular que adere a padrões do negócio interempresas apoia o processo para a comunicação				
	Recursos humanos	Gestores funcionais valorizam a aquisição da excelência funcional e resoluções de problemas funcionais no âmbito do processo	A concepção do processo opera definições de papéis, descrições de funções e competências. O trabalho baseia-se na documentação do processo	O sistema de contratação, desenvolvimento, remuneração enfatiza as necessidades do processo e dos resultados e compara as necessidades da empresa.	Os sistemas de contratação, desenvolvimento, remuneração, reconhecimento reforçam a importância da colaboração do negócio intra e interempresas, aprendizagem pessoal e mudança organizacional				
Indicadores	Definição	O processo contempla noções básicas de custos e de indicadores de qualidade	O processo tem uma métrica de fim-a-fim derivada das requisições dos clientes	O processo, assim como as métricas cruzadas do processo, provêm das metas estratégicas da empresa.	As métricas do processo foram derivadas de metas interempresarias				
	Uso	Gestores utilizam métricas do processo para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais	Gestores utilizam as métricas para comparar a performance aos padrões, monitorar seu desempenho e necessidades dos clientes e estabelecer pontos de melhorias	Gestores utilizam as métricas de desempenho para o processo de sensibilização e motivação. Eles usam painéis com base em métricas para o dia-a-dia da gestão do processo	Gestores regularmente reveem e atualizam as métricas e metas do processo atualizando seu planejamento estratégico				

Legenda		Predominantemente verdadeiro
		Mais ou menos verdadeiro
		Predominantemente falso

Anexo B - Avaliação da Maturidade da Empresa conforme PEMM

		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Liderança	Conscientização	A equipe executiva da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem apenas uma compreensão limitada do poder de processos do negócio	Pelo menos um alto executivo entende profundamente o processo de concepção de negócio, a forma como a empresa pode utilizá-lo para melhorar o desempenho e aquilo que está envolvido na sua execução	A equipe de executivos vê a empresa em termos de processos e desenvolve uma visão da empresa e de seus processos	O time de executivo vê o seu próprio trabalho em termos de processos e percebe a gestão de processos não como um projeto mas como uma maneira de gerir o negócio				
	Alinhamento	A liderança reside no meio das fileiras de gestão	Um executivo toma a liderança e responsabilidade pelo programa de melhoria	Existe um forte alinhamento do time executivo referente ao programa de processos. Existe também uma rede de pessoas em toda a empresa que contribui para promover melhoria de processos	A empresa possui pessoas com entusiasmo para liderar e gerir melhorias de processos				
	Comportamento	Executivos subscrevem e investem em melhorias operacionais	Executivos estendem o desempenho dos processos para atender necessidades de clientes e estão dispostos a comprometer recursos, fazer mudanças profundas e remover barreiras a fim de atingir esses objetivos	Os executivos funcionam como uma equipe, gerenciam a empresa através dos seus processos e estão ativamente envolvidos em ações de melhoria de processo	Os membros do time executivo fazem do próprio trabalho um planejamento estratégico, centrados no processo e desenvolvem novas oportunidades de negócios baseados nos processos de alto desempenho				
	Estilo	Os executivos deixam de lado um estilo de gestão topdown (estilo hierárquico) para um estilo aberto (estilo colaborativo)	O time de executivos que lideram o processo entendem a necessidade de mudança e sobre a ferramenta chave para as mudanças	A equipe executiva delega o controle e a autoridade para os responsáveis pelos processos e seus executantes	O time de executivos exerce liderança através de visão e influência ao invés de comandar e controlar				
Cultura	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe é ocasional e atípico	A empresa utiliza frequentemente estrutura matricial em ações de melhoria	Trabalho em equipe é a norma entre os funcionários e é usual entre os gestores	Trabalho em equipe com os clientes e fornecedores é usual				
	Foco no cliente	Existe uma crença generalizada de que foco no cliente é importante mas é limitada a compreensão do que isso significa. Há também incerteza e conflitos sobre a forma de atingir as necessidades dos clientes	Os funcionários percebem que a finalidade do seu trabalho é entregar extraordinário valor para o cliente	Funcionários compreendem que os clientes exigem excelência uniforme e uma experiência integrada	Funcionários têm foco em colaboração com os parceiros comerciais para satisfazer as necessidades dos clientes finais				
	Responsabilidade	A responsabilização pelos resultados repousa sobre os gestores	Pessoal da linha de frente começa a se apropriar dos resultados	Os funcionários se sentem responsáveis pelos resultados das empresas	Os funcionários têm a consciência da missão de servir os clientes e atingir cada vez mais um desempenho melhor				
	Atitude em direção à mudança	Há crescente aceitação na empresa sobre o necessidade de fazer mudanças modestas.	Os funcionários estão preparados para uma mudança significativa no modo como o trabalho é realizado	Os funcionários estão prontos para grandes mudanças multidimensionais	Funcionários reconhecem mudanças como inevitáveis e as adotam como um fenômeno regular				
Habilidades	Pessoas	Um pequeno grupo de pessoas que tem um profundo apreço pelo poder gerado pelos processos	Um grupo de pessoas tem competências em redesenho e implementação de processos, gestão de projeto, comunicação e gestão de mudança	Um grupo de pessoas tem competências em grande escala para gestão de mudança e transformação na empresa	Um número significativo de pessoas com competências em redesenho e implementação de processos, gestão de projeto, gestão de programa e gestão de mudanças estão presentes por toda a empresa. Um processo formal para desenvolver e manter essa base de competências também existe				
	Metodologia	A empresa usa uma ou mais metodologias para resolver problemas de execução e tornar o processo incremental melhor	Equipes de melhoria de processo têm acesso a uma metodologia de base para desenho de processos	A empresa tem desenvolvido e padronizado um processo formal de redesenho do processos e integra este com o processo padrão para sua melhoria	Gestão e desenho de processos tornaram-se competências essenciais e são incorporados em um sistema formal que inclui avaliação do ambiente, planejamento de mudança, implementação e inovação de projeto centralizado				
Governança	Modelagem de processos	A empresa tem identificados alguns processos de negócio.	A empresa desenvolveu um mapa completo de processos e os altos executivos aceitam-no	O mapa de processos foi comunicado para toda a empresa e é utilizado para conduzir ações de priorização e está aderente às tecnologias e estrutura de dados da empresa	A empresa tem expandido seu mapa de processos para atender clientes e fornecedores. Também o utiliza no desenvolvimento da estratégia da empresa				
	Responsabilização	Gestores funcionais são responsáveis pela execução, gestores de projetos por melhoria de processo	Sponsors de processo têm responsabilidade individuais e um comitê diretivo é responsável pelo progresso global dos processos da empresa	Sponsors de processos são co-responsáveis pelo desempenho da empresa	Uma assembleia opera no corpo gerencial; executores dividem a responsabilidade pelo desempenho da empresa; e a empresa estabelece um comitê diretivo com seus clientes e fornecedores para direcionar o processo de mudança entre empresas				
	Integração	Um ou mais grupos intercedem e apoiam a possibilidade de técnicas de melhorias operacionais distintas	Um grupo informal provê um projeto de gestão necessário enquanto um comitê diretivo aporta recursos para os projetos	Existe um PMO formal liderado por um chefe de processo que coordena e integra todos os projetos de processo e uma assembleia que gerencia os assuntos de processos de integração. A empresa gerencia todas as técnicas de melhorias e ferramentas de uma maneira integrada	Sponsors de processos trabalham integrados com seus pares, clientes e fornecedores buscando alto nível de integração organizacional				

Legenda	Predominantemente verdadeiro	
	Mais ou menos verdadeiro	
	Predominantemente falso	

A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E A TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE BAIXA PATRIMONIAL DE BENS MÓVEIS PERMANENTES NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE ADMINISTRATIVE EFFICIENCY AND THE PROCESSING OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES OF PATRIMONIAL ASSET DISPOSALS OF PERMANENT MOVABLE IN THE JUDICIAL BRANCH OF SANTA CATARINA

Tiago Souza Garcia

Bacharel em Direito. Técnico Judiciário Auxiliar.

E-mail: tiago.garcia@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar como ocorre a tramitação de processos administrativos de baixa patrimoniais de bens móveis permanentes na perspectiva da eficiência administrativa e propor alternativa de redução de custos para diminuição da repercussão financeira. A metodologia utilizada para realizar a pesquisa constitui-se de natureza aplicada e abordagem com enfoque qualitativo. Possui caráter descritivo, através de pesquisa bibliográfica, determinada e documental, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os chefes dos setores envolvidos. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para eles concentram-se na comprovação e demonstração do custo estimado durante a tramitação dos processos administrativos de baixa e a possibilidade de otimização das tramitações para maior eficiência. O alcance da nova rotina proposta, precedida de ato de delegação e ofício das áreas técnicas, permite inferir a economia aproximada de mais de 70% (setenta por cento) em cada processo administrativo de baixa de bens permanentes, proporcionando à Administração economia e eficiência nos atos desenvolvidos.

Palavras-chave: Bens móveis. Eficiência. Custo.

Abstract: The objective of the present study is to analyze how the processing of administrative procedures of patrimonial asset disposals of permanent movable properties occur from the administrative efficiency perspective and propose a cost reduction al-

ternative in order to reduce the financial repercussion. The methodology used to conduct the research is constituted of applied nature and qualitative focus approach. This study has a descriptive character through bibliographical, determined and documentary research, being the data collection performed by semi-structured interviews with the headmen of the involved sectors. Considering the specific objectives formulated for this study, the results obtained for them are concentrated in the verification and demonstration of the estimated cost during the processing of administrative procedures of patrimonial asset disposal and the possibility of optimizing the procedures for greater efficiency. The reach of the new proposed routine, preceded by an act of delegation and ex-officio of the technical areas, allows to infer the economy approximately more than 70% (seventy percent) in each administrative procedure of permanent patrimonial assets disposals, providing to the Administration economy and efficiency in the developed acts.

Keywords: Asset disposals. Efficiency. Cost.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende abordar o tema Tramitação de Processos Administrativos de Baixa Patrimonial de Bens Móveis Permanentes¹ no Poder Judiciário de Santa Catarina, sob o prisma da eficiência administrativa. Desse modo, o trabalho se restringirá aos processos que envolvam a baixa de bens móveis exclusivamente permanentes, seja para alienação, quando ao final os bens são doados, ou por inutilização, quando ao final os bens são recolhidos por empresa previamente contratada para descarte.

Os processos de baixa são formados pelos seguintes documentos: ofício de solicitação de baixa (apenas quando verificada a inservibilidade dos bens, ou seja, quando não apresentam condições de uso ou o uso se tornou inadequado para as funções que exercem), laudo de avaliação (onde é possível verificar o valor de mercado do bem), documentos das entidades donatárias (possíveis receptoras dos bens em doação) e pareceres das diretorias responsáveis pela compra (Art. 15, § 7º, § 8º, Resolução nº 9/2013-GP/TJSC).

Assim, o artigo abordará a tramitação dos processos de baixa e a possibilidade de redução de custos com a diminuição das etapas envolvidas na tramitação. No entanto, é necessário conhecer a estrutura administrativa por onde os processos tramitam, sendo composta pelas seguintes diretorias: Material e Patrimônio, Engenharia e Arquitetura, Infraestrutura, Tecnologia da Informação, Documentação e Informação, Saúde, Academia Judicial, Secretaria de Gestão Socioambiental e Direção-Geral Administrativa (SANTA CATARINA, 2018).

¹ [...] Bem Móvel de Caráter Permanente: aquele que tem durabilidade superior a dois anos e/ou, em razão de seu uso corrente, não perde sua identidade física, mesmo quando incorporado a outro bem.

Logo, um processo que possui como objeto a baixa de bens poderá conter em sua lauda itens diversos, subordinados às diferentes diretorias administrativas supramencionadas. Portanto, se um processo contiver gaveteiro, multímetro, fragmentadora de papel, aparelho telefônico, relógio-protocolo, maca, retroprojetor e lixeiras, respectivamente, irá tramitar nas nove áreas acima mencionadas, até que seja autorizado para baixa pela Direção-Geral Administrativa.

Todavia, independentemente do tipo de ativo permanente² solicitado para baixa, todos os processos irão passar pela Diretoria de Material e Patrimônio para emissão de pareceres. Desse modo, são abordados conceitos com o objetivo de reflexão sobre a otimização da burocracia no serviço público para alcance da eficiência e da redução de custos na administração destes processos no Tribunal de Justiça catarinense.

Por essa razão, o problema da pesquisa se desenvolve em como ocorre a tramitação dos processos de baixa de bens permanentes na perspectiva da sua eficiência administrativa. A formulação da presente pergunta de pesquisa permitiu a elaboração dos objetivos geral e específicos do estudo. Assim, este trabalho possui como objetivo geral analisar como ocorre a tramitação de processos administrativos de baixa patrimoniais de bens móveis permanentes na perspectiva da eficiência. Já, em relação aos objetivos específicos, impende descrever o atual trâmite de baixa, calcular o custo do processo e apresentar alternativas para otimizar a tramitação dos processos.

Diante desse quadro, a presente pesquisa se justifica pela sua importância, tanto teórica, como prática. Já a importância pessoal neste tema se revela em detrimento à ausência do reconhecimento de que determinadas etapas do trabalho podem ser reformuladas para minimização de custos, uma vez que a redução de etapas na tramitação irá repercutir no custo final dos processos e, com isso, alcançar resultados satisfatórios e permitir a humanização do atendimento e satisfação dos cidadãos, de acordo com o Mapa Estratégico do Poder Judiciário (SANTA CATARINA, 2018).

Logo, o presente trabalho consiste em estudar a tramitação dos processos de baixa de ativos permanentes, demonstrar que a burocracia é necessária, contudo, certas etapas podem ser desprezadas no fluxo processual, contribuindo à eficiência alçada no serviço público. Consequentemente, pretende-se apresentar o ganho econômico com a diminuição de custos, resultando na diminuição da repercussão financeira das atividades de análise e pareceres.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A BUROCRACIA E A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Quanto ao estudo realizado, sabe-se que a burocratização dos processos é extremamente necessária para que se obtenha o máximo de controle e cumprimento à legislação em vigor. Contudo, o excesso de formalismo pode ser prejudicial ao andamento

² Compreende os bens, créditos e valores, cuja mobilização ou alienação dependa de autorização legislativa. (BRASIL, 2017).

das atividades presentes nos setores envolvidos, questionando-se a real necessidade de determinados encaminhamentos.

A burocracia, normalmente entendida como problema nas organizações, possui outra conotação para Max Weber (1864-1920), pioneiro nos estudos realizados sobre o tema, para ele se expressa como modelo de organização que se baseia na racionalidade das leis, sendo que a visão negativa deste processo reside nas disfunções das organizações burocrática, (MAXIMIANO, 2011).

Verifica-se que os estudos de Weber foram importantes para que as funções organizacionais fossem determinadas em obediência às normas existentes, além disso, obediência à hierarquia, impessoalidade nas relações e formalização dos procedimentos são características marcantes da burocracia em caráter racional, (MAXIMIANO, 2017).

A problemática em volta da terminologia burocracia encontra suas limitações quando são observadas certas disfunções ao seu conceito, dentre elas, destacam-se as principais, as quais se relacionam ao tema da pesquisa, quais sejam, mecanicismo, excesso de regras, hierarquia/hierarquismo e resistência a mudanças, (MAXIMIANO, 2017).

O mecanicismo pode ser citado pelo fato de os servidores envolvidos estarem tão habituados às tarefas desenvolvidas que sequer argumentam o porquê de executar o serviço daquela forma e não de outra, existe aqui um conformismo na atividade desempenhada ou até mesmo ausência de autonomia para nova proposta. Somado a isso, Maximiano descreve que:

O profissionalismo das organizações formais exige que as pessoas desempenhem papéis limitados, com responsabilidades limitadas e autonomia reduzida. Cada pessoa ocupa um cargo, que tem competências bem definidas. Frequentemente, as pessoas ocupam cargos que nada têm a ver com suas aptidões e interesses. As organizações burocráticas tornam-se contingentes de pessoas cujos talentos são subaproveitados. (Maximiano, 2017, p. 105).

O excesso de regras reforça a possibilidade de mecanicismo nas atividades desenvolvidas. No processo de baixa o excesso de regras é identificado quando já são conhecidas na inicial as características dos bens a serem baixados, tais como recuperabilidade e antieconomicidade (Art. 1º, V, VI, Resolução nº 9/2013-GP/TJSC). Mesmo conhecendo tais características os processos administrativos são despachados para os setores que realizam a compra dos bens, conhecidos como gestores orçamentários, com a finalidade de ratificação das informações já conhecidas na inicial.

Assim, permeia a ideia de que:

[...] procurando prever tudo e tudo controlar, as organizações formais criam regras em excesso e funcionários em excesso para fiscalizar o cumprimento dessas regras. Burocracia torna-se sinônimo de complicações e

custo adicional para o usuário ou contribuinte, e muitas vezes permite, como o folclore já consagrou, que funcionários desonestos criem dificuldades para vender facilidades. (Maximiano, 2017, p. 105).

Logicamente que o excesso de regras pode levar a morosidade das tramitações, reflexo do excesso destas que por sua vez permitem resultar na oneração do processo ao final de toda tramitação. Ademais, processos com duração prolongada podem refletir em oneração ao trabalho, isso se considerarmos que a hora de trabalho de um servidor é custo para Administração Pública.

Quanto à hierarquia, de acordo com Maximiano (2017, p. 105):

[...] é a negação da autonomia, liberdade espontaneidade, criatividade, dignidade e independência. A hierarquia faz as pessoas procurarem orientação ou aprovação em quem se encontra em posição superior, a fim de não errar, promovendo por isso a rigidez e a timidez. As pessoas ficam com medo de transmitir más notícias ou sugestões de aprimoramento para cima, porque isso pode significar que o chefe deveria ter pensado nas inovações, mas não o fez. Subir na hierarquia pode, por isso, depender muito mais de habilidade do que de talento.

Nessa perspectiva, muito embora não seja identificado como regra nas organizações, a hierarquia pode contribuir para que rotinas de trabalho sejam realizadas sempre da mesma maneira, configurando-se na resistência a mudanças, mesmo que opiniões adjacentes se façam presentes, pois apenas mediante ordem superior poderá se pensar em possíveis alterações nas rotinas dos processos.

Pode-se observar que as características se correlacionam uma com as outras (mecanicismo, excesso de regras, hierarquia/hierarquismo e resistência a mudanças), estando interligados num processo que certamente resultará em estagnação à Administração. A resistência a mudanças possui reflexos que dispensam pensamentos doutrinários, pois de conhecimento geral, porquanto percebidos pelos administrados de cada ente federativo, como o engessamento de atividades e modo de operação que remonta o caráter hierárquico e individualista.

Nessa esteira, conhecedores de que o termo burocracia não deve ser entendido apenas sob a celeuma do entrave processual, convém mencionar os princípios norteadores da Administração Pública previstos na Constituição Federal de 1988, dentre eles, a destacar a eficiência, legalidade e moralidade.

Em razão do novo direito fundamental, constituído através da Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, inciso LXXVIII, art. 5º, passa o Poder Judiciário e outros órgãos públicos a possuir obrigação de tornar-se mais eficaz e célere. Esta emenda surge com o objetivo de assegurar não apenas a justiça mais ágil, como também os processos administrativos mais céleres (CARVALHO FILHO, 2017).

Assim, segundo Carvalho Filho (2017):

[...] o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, **deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas**. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, **novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las**. Tais objetivos é que ensejaram as recentes ideias a respeito da administração gerencial nos Estados modernos (public management), segundo a qual se faz necessário identificar uma gerência pública compatível com as necessidades comuns da Administração, sem prejuízo para o interesse público que impele toda a atividade administrativa.⁹⁰ (CARVALHO FILHO, 2017, p. 30, grifo nosso).

Como se observa o princípio da eficiência não se restringe aos serviços públicos visados à sociedade, mas aos processos internos da Administração Pública que anseiam por mudanças. Além disso, novo organograma deve ser repensado para destacar as funções gerenciais de processos de trabalho, sendo as funções gerenciais ainda limitadas nas organizações.

Há que se mencionar que, embora a emenda supracitada venha mencionar o direito à razoável duração do processo, este direito já estava devidamente compreendido em nossa Carta Magna, Caput do art. 37, mediante à eficiência, a qual se configura como um dos princípios da Administração Pública.

De acordo com Carvalho Filho (2017), importante distinguir as palavras que normalmente são utilizadas como sinônimos, contudo, possuem significados muito distintos. Por isso, quanto ao significado destas convém conhecer:

A **eficiência** transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, **eficácia** tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a **efetividade** é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade. (Carvalho filho, 2017, p. 30, grifo nosso).

Traçando um paralelo, em que pese inexistir na estrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina sistema que demonstre a despesa ou custo de determinados processos administrativos, os quais tramitam pelas diversas Diretorias presentes no orga-

nograma deste órgão, é possível haver efetividade com a simplificação do fluxo dos processos. No entanto, para isso, o mecanicismo e o excesso de regras não devem preponderar ao modelo atual.

A legalidade dos atos administrativos encontra guarida na burocracia, sem a qual não há segmento a atos e procedimentos coordenados. Nela reside a obrigatoriedade de obediência à lei, assim afirma Mello (2014, p. 988):

Com efeito, enquanto na atividade privada pode-se fazer tudo o que não é proibido, na atividade administrativa só se pode fazer o que é permitido. Em outras palavras, não basta a simples relação de não contradição, posto que, demais disso, exige-se ainda uma relação de subsunção. Vale dizer, para a legitimidade de um ato administrativo é insuficiente o fato de não ser ofensivo à lei. Cumpre que seja praticado com embasamento em alguma norma permissiva que lhe sirva de supedâneo.

A análise dos processos de baixa está vinculada ao cumprimento dos requisitos mínimos exigidos na Resolução n. 9/2013-GP, promulgada por este Tribunal de Justiça. Nesta está prevista a impossibilidade de baixa de bens cujo conserto seja inferior a 60% do valor de mercado ou aquisição em última licitação. Ainda, quando em processos de alienação, há que se verificar os documentos das entidades beneficentes e órgãos públicos, os quais se limitam a certidões negativas de débitos, estatuto social, ata de eleição, certificado de pessoa jurídica, certificado de pessoa física e ato de nomeação ao cargo.

Assim, o artigo 1º, II, da Resolução nº 9/2013-GP/TJSC prevê que bem de caráter inservível é “aquele que está em desuso, sem utilidade, devido ao seu estado precário de conservação e desatualização, bem como aquele em que o modelo ou padrão não atenda mais às necessidades para as quais foi adquirido”.

Já a Instrução Normativa nº 001/2002/SEA/DIPA, item 1, que estabelece normas de administração de bens móveis permanentes e de consumo prevê que bens móveis permanentes inservíveis:

[...] São todos os bens desativados, danificados ou obsoletos, podendo ser considerados como recuperáveis ou irrecuperáveis.

1.1.2.1 - Considera-se, também, como bens inservíveis àqueles bens móveis em que o modelo ou padrão não atenda mais as necessidades para o qual foi adquirido.

Do mesmo modo, bens que não são passíveis de conserto ou o conserto se demonstra inviável economicamente são rejeitados para procedimento de baixa, sendo considerável recuperável apenas quando: [...] “em uma única vez ou no somatório dos consertos, sua recuperação implicar em até 60% (sessenta por cento) de seu valor de mercado” (Art. 1º, V, Resolução nº 9/2013-GP/TJSC).

Ainda, concernente à legislação supra, apenas podem compor processo de baixa os bens considerados antieconômicos: “quando sua manutenção for onerosa ou seu ren-

dimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência” (Art. 1º, VI, Resolução nº 9/2013-GP/TJSC).

Na mesma esteira, a Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil, nº 1770 de 14 de março de 2017, estabelece a taxa anual de depreciação e o tempo de vida útil em anos, cuja temporalidade e depreciação variam de acordo com a especificidade de cada bem, podendo variar de dois a vinte e cinco anos.

Por último, caso o parâmetro para baixa esteja relacionado à alienação de bens (doação ou transferência), sempre precedida de avaliação, deverá estar de acordo com a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que disciplina que:

A doação de bens móveis públicos depende de avaliação prévia, mas dispensa a autorização legal. Não obstante, é admissível **exclusivamente para fins de interesse social, sendo necessário que a Administração examine os fatores de conveniência e oportunidade socioeconômica pelos quais se conclua ser a doação mais adequada do que outras formas de alienação** (art. 17, II, “a”, Lei no 8.666/1993). Esse dispositivo também foi caracterizado como norma específica, e não geral, de modo que sua incidência ficou restrita ao âmbito da Administração federal. 195 Entretanto, pelos termos que delineiam o dispositivo, a objeção, com a devida vênia, não procede, e isso porque, em última análise, **o critério de conveniência e oportunidade socioeconômica sempre será o elemento inspirador da legislação de cada ente federativo**, quando regular os casos de doação. Portanto, trata-se, no fundo, de norma geral a ser observada por todas as pessoas da federação. (CARVALHO FILHO, 2017, p. 1.268, grifo nosso).

Observa-se que, independentemente da destinação dos bens, a avaliação é pré-requisito indispensável ao processo para que a conveniência socioeconômica seja apreciada, sendo discricionário à Administração optar pela alienação, inutilização ou outras modalidades de baixas, sempre vinculada ao caso concreto.

Do exposto, verifica-se que os requisitos para baixa estão devidamente mapeados e legalmente previstos nas legislações supramencionadas, logo, se configuram indispensáveis de análise preliminar para o prosseguimento dos autos. Significa dizer que tais requisitos são analisados quando em processamento na Diretoria de Material e Patrimônio e demais unidades gestoras.

2.2 DEFINIÇÃO DE CUSTOS NO SERVIÇO PÚBLICO E GESTÃO DE PROCESSOS

A palavra custo vem sendo objeto de estudo e preocupação de organizações públicas. De certa forma, o resultado custo pode influenciar sobremaneira a vida financeira de uma instituição, por isso, será apresentado neste trabalho para reflexão sobre o tema como visão a possíveis economias dentro da organização.

Para Souza e Diehl (2009) compreende-se custo como:

[...] a parte do gasto que se agrega ao produto. É a parcela do esforço produtivo que é transferida ao produto. Em uma visão mais ampla, pode incluir também as perdas, isto é, aquela parcela do esforço produtivo que deveria ter sido agregada ao produto (bens ou serviços) e não o foi devido a erros operacionais ou características intrínsecas das tecnologias utilizadas. (SOUZA E DIEHL, 2009. p. 10).

Verifica-se que a preocupação com os gastos públicos obteve certa evolução nos anos 80:

No Brasil, o controle dos gastos públicos experimentou um formidável avanço a partir de 1986, com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional, do Ministério da Fazenda. O desenvolvimento e a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) significaram uma verdadeira revolução na gestão das finanças públicas no Brasil. O avanço foi tão significativo que, já no início desta década, o Brasil passou a ser referência internacional no controle informatizado de gastos governamentais. Não obstante os avanços, o SIAFI, como se sabe, tinha por objetivo controlar a execução da despesa. Este sistema não foi concebido para apurar custos dos serviços públicos, motivo pelo qual sua estrutura de dados não informa os produtos e processos de trabalho dos órgãos do governo. Daí a oportunidade de se propor sistemas de custos na presente reforma. (ALONSO, 1999, p. 38).

Importante neste caso a diferenciação do que é despesa e custo para melhor entendimento da matéria. A despesa pode ser interpretada como sendo:

[...] O desembolso financeiro correspondente a atos de gestão do governo, o custo mede o consumo de recursos na produção de um bem ou serviço (custo do produto). O custo também mede o consumo de recursos pelas atividades das organizações governamentais (custo da atividade ou de processo). (ALONSO, 1999, p. 38).

Assim, observa-se que tão importante quanto controlar a execução das despesas por meio de sistemas, é voltar os olhares para o controle de custos em procedimentos operacionais. O custo possui como característica possibilitar a medição de consumo de recursos utilizados para produção de terminado produto ou serviço. Por outro lado, a despesa é o desembolso necessário para que atos de gestão sejam concretizados, como por exemplo a compra de material de serviço.

Certo é que os sistemas utilizados atualmente não permitem aferir em que momento a despesa poderia ser realizada de modo mais efetivo, alterando-se formas e procedimentos para sua perfectibilização.

[...] Mais ainda, ele não sabe quais atividades agregam valor ao resultado final das ações de governo. Também ignora qual é a taxa de consumo de

recursos pelas atividades e **quanto custam os processos de trabalho** ou os programas governamentais. O governo desconhece, em resumo, onde há desperdício e onde há eficiência na aplicação dos recursos. De fato, o modelo de gestão tradicional do setor público prioriza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, e não os resultados, o desempenho, a eficiência. (ALONSO, 1999, p. 39, grifo nosso).

Por desconhecer os custos dos recursos envolvidos, seja recurso de material ou serviço, inevitavelmente a despesa poderá estar comprometida em metodologias de trabalho ultrapassadas. Neste sentido, o desconhecimento de gastos em determinada atribuição resumirá no desperdício do dinheiro público e conseqüentemente recurso mal-empregado.

Dentre as ramificações de custo, convém mencionar a limitação de custos por departamento, que no caso em tela, se restringe aos processos de baixa de bens permanentes. De acordo com Martins (2010), se realiza a análise de determinado evento dentro de cada departamento para viabilizar a identificação do comportamento de custos do produto, como por exemplo a utilização de horas de mão de obra e o tempo para produção, assim:

Dentro de cada Departamento é que poderia ser feita uma análise por Produtos ou por Atividades. Por exemplo, dentro do Departamento de Fundação poder-se-ia verificar o comportamento de vários Custos por Produtos, como consumo de materiais, utilização de horas de mão de obra direta, tempo de produção total etc.

Estamos falando do controle de custos por departamento por ser esta, ainda, a forma de estrutura organizacional predominante entre as empresas; porém, os mesmos conceitos aplicam-se a fábricas organizadas em células de manufatura. (MARTINS, 2010, p. 307).

Sendo assim, verifica-se relevância para apuração dos custos frente ao cenário atual de recessão e contenção de despesas que passam o governo e país, por isso:

A melhoria substancial no desempenho de uma organização governamental, por sua vez, requer sistemas de informações gerenciais que dêem sustentação aos seus processos decisórios. Em particular, tais sistemas devem contemplar medidas de resultados e o custo para obtê-los.

A medição de resultados ainda é feita de forma não sistemática e/ou inadequada na administração pública federal. Porém, com relação à medição de custos, a situação é ainda mais precária, pois não há tradição em se medir custos no serviço público. (ALONSO, 1999, p. 43)

Diferentemente da iniciativa privada que visa ao lucro, o setor público visa à identificação de custo dentro da estrutura de atuação, o que permitirá a constatação de oportunidades de melhoria. As oportunidades de melhoria podem ser desenvolvidas como por exemplo na alteração, diminuição ou até mesmo supressão de fluxos de trabalho.

Nesse íterim, observa-se que um dos fatores impeditivos para que órgãos públicos desenvolvam seus serviços com maior eficiência, já mencionada no subitem supra, é a ausência de sistemas de controle de custos. Todavia, atualmente não há o conhecimento, por exemplo, da hora de trabalho para o desempenho de determinada função, atividade ou reunião. Resultado dessa premissa é a continuidade de procedimentos antiquados e ineficazes nas organizações públicas.

No setor público é possível a realização de levantamento de custos para otimização de despesas na Administração; no entanto, mostra passos lentos de evolução:

As razões são em parte culturais e em parte econômicas. Realmente, à primeira vista, parece desnecessário apurá-los quando o fundamental, no serviço público, é o cumprimento da lei. Cumprindo a lei, o serviço público é eficaz, e ponto final. “Eficiência é um conceito privado”, portanto, estranho ao setor público. Esse vem sendo o paradigma do setor público. Não faz parte de sua cultura a consciência de que não basta cumprir a lei, mas que é necessário cumpri-la com bom desempenho, com economia de recursos e com a satisfação dos usuários desses serviços. (ALONSO, 1999, p. 46).

Embora incipiente o interesse no setor público sobre procedimentos de trabalho para mensuração do custo, esta atividade é imprescindível quando o objetivo é eficiência e otimização do serviço executado. Em que pese os olhares estarem voltados apenas para custos na compra de materiais e serviços terceirizados, não há como se escusar do trabalho intelectual desenvolvido para tais aquisições. Ou seja, o custo no serviço para se alcançar o objetivo pretendido em uma contratação ou atividade deve ser matéria de estudo para contenção de despesas.

Em vista disso, importante mencionar a gestão de processos, assunto muito discutido nas organizações públicas para aperfeiçoar as rotinas de trabalho. De acordo com Pradella, Carlos Furtado e Kipper (2016) a gestão de processos não é recente para a administração, pois já havia atividades relacionadas a técnicas de racionalização por meio de organização e métodos, contudo, sem muito êxito, pois se limitavam a melhorias de condutas.

Todavia, técnicas de gestão voltadas à ideia de melhoria continua devem ser o foco na aplicação de boas práticas como no modelo de organização horizontal.

A organização horizontal se propõe a prover agilidade nos processos internos, tratando-os como cadeia de agregação de valor, adaptando-se às contingências do mercado e fornecendo pacotes de valor ao cliente. Sistemas horizontais não apenas melhoram a velocidade de resposta ao mercado e a capacidade da empresa em prover produtos de massa personalizados, mas também aumentam a eficiência e a eficácia dos processos. (PRADELLA; CARLOS FURTADO; KIPPER, 2016, p. 5).

Muito embora o exemplo acima esteja relacionado a produtos de mercado, possuem

intrínseca relação ao produto-serviço desenvolvido por instituições públicas, pois há que se pensar também em coordenação de processos para que seus fluxos estejam devidamente mapeados.

Nessa esteira, verifica-se que a modelagem de processos para identificação, mapeamento e análise são fundamentais para que se possa redesenhar e melhor conhecer sua estrutura funcional do processo. Conforme Pradella, Carlos Furtado e Kipper (2016), a modelagem possui relevância pelo seu papel de registro e otimização de fluxos de informações.

Em razão disso, parafraseando a metodologia de gestão por processos - GEPRO, com fins na gestão de qualidade, é possível destacar alguns conceitos compreendidos em soluções de melhoria de processos, quais sejam:

[...]

- eliminação de burocracia - remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.;
- eliminação de duplicação - remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- avaliação do valor agregado - avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria;
- simplificação - redução da complexidade do processo - facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- redução de tempo de ciclo - determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- processos à prova de erros - tornar difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- padronização - escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira; [...]. (PRADELLA; CARLOS FURTADO; KIPPER, 2016, p. 47).

Estes conceitos são aplicados a esta pesquisa que remonta a necessidade de otimização da burocracia, pois desconcentra-se o poder de decisão em processos cujos pareceres se repetem para aprovação de baixas de bens permanentes. A esse ponto também se relaciona a duplicação de pareceres em mais de um setor por onde passam os processos, sendo necessária a eliminação de tais procedimentos protelatórios.

A avaliação de valor agregado teria como escopo a comprovação de oneração aos cofres em razão de processos cuja simplificação não poderá ser inócua e extremamente complexa, coibindo a possibilidade de redução de tempo ou ciclo durante a tramitação de processos.

A eliminação de erros nesta pesquisa se perfectibilizará mediante a não aceitação de processos cujas exigências previstas na Lei n. 8666/93 e Resolução n. 9/2013-GP não estejam previstas nas requisições de baixas patrimoniais. Por isso a padronização

entra em cheque, uma vez que critérios bem definidos não poderão ser objeto de dúvidas para convergência de erros.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, será uma pesquisa aplicada, uma vez que a motivação se revela na resolução de problemas concretos, constituindo-se de finalidade prática (VERGARA, 2016). Traçando paralelo com esta pesquisa, o desenvolvimento prático está na possibilidade de otimização do trâmite dos processos de baixa de bens permanentes no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com conseqüente aperfeiçoamento do nível de eficiência relativo a esta atividade.

Quanto à abordagem, este estudo possui enfoque qualitativo, uma vez que se apresentam fatores de oneração e custo final na tramitação. Buscam-se conhecer fatores que levam à oneração de processos de baixas de bens permanentes e conhecer as principais razões para que as atividades na Administração do Poder Judiciário possam ser otimizadas.

Ramos (2009) informa que a pesquisa qualitativa se torna mais apropriada às pesquisas de compreensão textuais dos fenômenos estudados, as quais encontram dificuldades em quantificações de escopo. Neste caso é que conceitos como burocracia, eficiência e custos se desenvolvem, mediante citação de autores para orientação dos conceitos vinculados ao objetivo geral.

Esta pesquisa pode ser considerada como estudo de caráter descritivo, haja vista a necessidade de se descrever determinado fenômeno envolvendo a tramitação de processos de baixa de bens permanentes. Além disso, utiliza-se de técnicas para coleta de dados (PEREIRA, 2016).

Conforme Ramos (2009) na pesquisa descritiva os parâmetros causa e efeitos são conhecidos, apresentando-se como objetivo principal a descrição do fenômeno mediante técnicas estruturadas. Como exemplo, pode se mencionar as entrevistas verbais aos servidores que são demandados para análise dos processos de baixa de bens permanentes.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, determinada e desenvolvida com base em material publicado em livros e acessível ao público em geral, além de ser também documental, pois se utiliza de documentos de propriedade de órgão público, (VERGANA, 2016), e estudo de caso, haja vista o exame detalhado de uma situação que apresenta curiosidade ou valor científico para o pesquisador, como sugerem Gonçalves e Meirelles (2007).

Com relação à primeira, supramencionada, justifica-se uma vez que para a fundamentação são abordados temas relacionados à burocracia, eficiência e custos, intrinsecamente relacionados ao escopo da pesquisa. A segunda, em razão da utilização de regulamento interno, explicitado na Resolução nº 9/2013-GP (SANTA CATARINA, 2013) e Lei N. 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993). Por último, o estudo de caso, posto que não há solução predefinida à minimização de custos na tramitação de processos de baixa de bens permanentes.

Quanto ao universo da pesquisa, considera-se o conjunto de horas para análise dos processos de baixa de bens permanentes que tramitam no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, independentemente da data, porquanto a análise de horas independe do processo, pois ao final desta pesquisa será coincidente. Por exemplo, os processos que tramitaram na Divisão de Equipamentos de Informática para esta pesquisa terão o mesmo tempo estimado de análise, pois aqui, busca-se o tempo médio que o servidor utiliza para análise de processos, haja vista a especificidade de cada um que poderá conter quantidades diversas de bens a serem baixados.

Com base em Vergara (2016), declara-se que a não probabilística, escolhida por acessibilidade nesta pesquisa, é formada por cinco Diretorias por onde os processos tramitam, ainda, registre-se que a probabilística por acessibilidade é possível em razão da facilidade de acesso a elementos e setores.

Portanto, para coleta de dados, objetivando o cálculo do custo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uso de um roteiro, este roteiro é composto por duas questões: qual tempo médio de horas do processo e qual o custo médio da hora do processo. Neste caso foram entrevistados cinco Chefes de Divisões e cinco Diretores, em razão da acessibilidade, os quais se prontificaram a informar o tempo médio e aproximado de análise dos processos de baixa, todavia, o custo é desconhecido por todos.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada possui como objetivo a realização de questionamentos básicos que levam em consideração as bases teóricas relacionadas ao tema proposto. Com isso, os questionamentos permitem o surgimento de novas hipóteses que encontram subsídios nas respostas dos entrevistados. Por isso, favorece a descrição dos fenômenos e a compreensão da totalidade estudada pelo pesquisador.

Visando a conhecer o fluxo de tramitação do processo de baixa de bens móveis permanentes, o custo da hora de trabalho em cada setor para análise destes processos e a identificação de possível economia na tramitação. Para quantificação das horas de trabalho, foram atualizadas as informações de vencimentos, apêndice A, utilizadas no artigo científico de Araújo (2017), que abordou o tema **Custo médio, a partir do método baseado em atividades do processo de retenção de multas contratuais: caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.**

Para mensuração do custo da hora de trabalho, primeiramente, realizou-se entrevista verbal com as áreas administrativas por acessibilidade, conforme informado acima, consistindo em solicitação de informações sobre o tempo médio aproximado na análise e o custo médio dos processos. Assim, conforme Malheiros (2011) a entrevista visa mensurar a realidade que se estuda, focando-se na identificação de determinado evento, que neste caso se configura no tempo aproximado durante o fluxo dos processos administrativos. Após, uma vez conhecida a hora de trabalho, estas foram inseridas em planilha para multiplicação das horas trabalhadas com o custo da hora de trabalho em cada setor, apêndice B, considerando nos cálculos os chefes de seções, chefes de divisões, assessores e diretores.

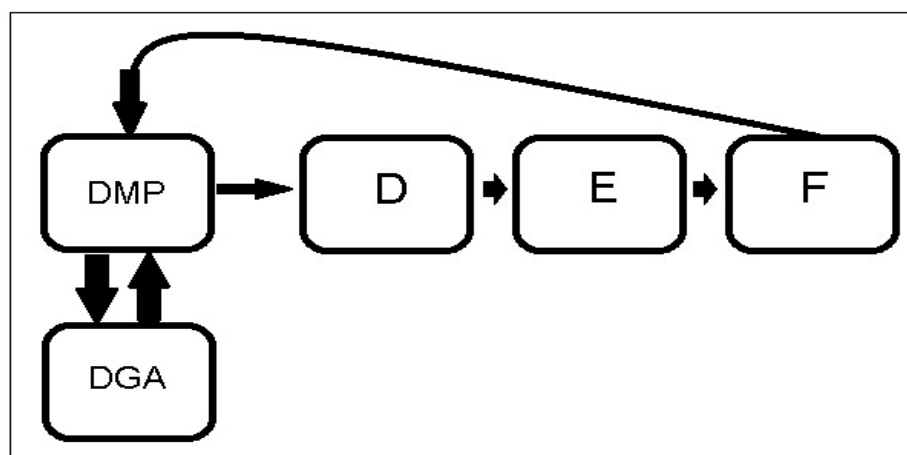
Exemplificando o texto supramencionado, ao realizar a análise do processo na Diretoria de Tecnologia da Informação, cujo tempo é de oito minutos para confecção da leitura e despacho, sabendo que o custo da hora de trabalho para o diretor possui a importância de R\$ 129,25 (cento e vinte e nove reais e vinte e cinco centavos), chegar-se-á ao valor de análise aproximado de R\$ 20,85 (vinte reais e oitenta e cinco centavos), pois, para este caso, multiplica-se a hora de análise com o custo da hora de serviço do diretor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível aferir a estimativa dos processos de trabalho de acordo com a hora de serviço necessária à instrução processual. Por sua vez, o resultado percorreu a demonstração do custo total ao final de toda operação, o que permitiu concluir o quão extensa, burocratizada e onerosa é a forma atual mapeada.

Confere-se no quadro abaixo o mapeamento de processos, permitindo a visualização do percurso necessário até a conclusão do processo de trabalho de Baixa Patrimonial de Bens Móveis Permanentes no Poder Judiciário De Santa Catarina. A sigla DMP representa a Diretoria de Material e Patrimônio, a sigla DGA representa a Direção-Geral Administrativa e as demais podem ser quaisquer diretorias responsáveis pela compra dos bens permanentes que são distribuídos para todos os setores e comarcas do Estado.

Quadro 1: Mapeamento de processo de baixa



Fonte: Elaborado pelo autor

Outrossim, após a requisição e solicitação de baixa pelos setores responsáveis pela guarda e conservação dos bens permanentes, todos os processos são encaminhados à DMP para análise e instrução. No entanto, quando os processos de baixa de bens apresentam bens móveis adquiridos mediante projeto orçamentário de outras diretorias, a DMP despachará a cada diretoria para apreciação da viabilidade econômica da baixa sem detrimento de outra forma de reutilização do objeto a ser baixo.

Como exemplo do caso supramencionado, citam-se os computadores que são adquiridos por projeto da Diretoria de Tecnologia da Informação, ou seja, havendo baixa de computadores, todas as requisições de baixa ficam subordinadas a autorização desta diretoria.

Assim, o processo administrativo irá percorrer nas diretorias representadas no mapeamento acima, letras D, E e F, caso haja a composição, em um único processo, de bens adquiridos com projeto destas, como exemplo a Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Infraestrutura e Diretoria de Engenharia e Arquitetura. Logo, finalizada esta etapa, o processo retorna à DMP para informações na Divisão de Patrimônio e emissão de parecer da Assessoria Técnica, ambas subordinadas à DMP. Em ato contínuo, uma vez concluído o parecer, os autos são encaminhados à Direção-Geral Administrativa para emissão de novo parecer sobre a concordância ou negativa

da baixa, retornando o processo à DMP novamente, contudo, neste momento, para a realização da baixa no sistema e publicação caso haja deferimento.

Desta tramitação, mencionada no quadro 1, é possível inferir que há excesso de regras na burocracia presente no percurso do processo administrativo, indo de encontro aos princípios resguardos pela Administração Pública. Desse modo, inevitavelmente, o excesso de regras resulta na oneração do trâmite processual, uma vez que diversas diretorias são consultadas até que todos os bens presentes no processo sejam por elas analisados para a autorização de baixa.

Verifica-se neste contexto e nas palavras de Maximiano (2017) que as organizações formais criam regras em excesso e, concomitantemente, a questão hierárquica passa a influenciar negativamente as questões inovadoras, uma vez que as sugestões nem sempre são acatadas pelos superiores hierárquicos. Assim, importante considerarmos as orientações gerenciais pelas quais se desenvolvem os processos de trabalho para que a eliminação de procedimentos repetitivos e o tempo prolongado de tramitação sejam objetos de questionamento constante.

Por isso, a importância de considerarmos os custos dos processos de baixa de bens móveis em análise, conforme quadro abaixo, resumo do Apêndice B, onde a primeira coluna representa os setores por onde o processo pode percorrer; a segunda coluna, as horas totais necessárias à análise do processo; a terceira coluna, o custo total do processo (multiplicação das horas necessárias de análise pelo custo da hora de trabalho em cada setor, Apêndice B); a quarta coluna, a proposta de finalização do processo já na DMP; a quinta coluna, a economia auferida caso a proposta seja implementada; e a quinta e última coluna, a representação em percentuais de economia em cada processo.

Quadro 2: Custo de processos de baixa

SETORES	HORAS DO PROCESSO	CUSTO DO PROCESSO	FINALIZAÇÃO DOS AUTOS NA DMP	ECONOMIA NO PROCESSO	PERCENTUAL DE ECONOMIA
CUSTO DA HORA NO SETOR					
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DGA	5,63	R\$703,48	R\$93,07	R\$610,41	86,77%
HORAS TRABALHADAS DMP-DIE-DGA	4,75	R\$618,57	R\$93,07	R\$525,50	84,95%
HORAS TRABALHADAS DMP-DEA-DIE-DGA	5,58	R\$702,91	R\$93,07	R\$609,84	86,76%
HORAS TRABALHADAS DMP-DIE-DS-DGA	5,67	R\$713,96	R\$93,07	R\$620,89	86,96%
HORAS TRABALHADAS DMP-DGA	3,25	R\$405,77	R\$93,07	R\$312,71	77,06%
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DEA-DS-DGA	7,38	R\$883,21	R\$93,07	R\$790,14	89,46%
HORAS TRABALHADAS DMP-DEA-DIE-DS-DGA	6,00	R\$762,79	R\$93,07	R\$669,73	87,80%
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DGA	6,88	R\$807,63	R\$93,07	R\$714,57	88,48%

Fonte: Elaborado pelo autor

Logo, conhecendo-se o custo da hora de trabalho no setor, Apêndice A, cujo cálculo foi possível mediante a atualização da planilha desenvolvida por Araújo (2017) no artigo Custo Médio, a partir do método baseado em atividades do processo de retenção de multas contratuais: caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, multiplicaram-se as horas necessárias para análise do processo, entrevistas semiestruturadas, com o custo da hora de trabalho do servidor, chegando-se ao valor aproximado de análise, uma vez que o cálculo leva em consideração o tempo médio de análise em razão das particularidades de cada processo administrativo.

A proposta de finalização dos trâmites na DMP implica no afastamento de análise e justificativa de baixa dos bens pelas demais diretorias, para tanto, restringir-se-á às hipóteses de incorporações cuja vida útil dos bens já se encontra finalizada, conforme visto no item 2.1 deste artigo e para os casos em que o somatório dos consertos for superior a sessenta por cento do bem novo, nos termos da Resolução nº 9/2013-GP (SANTA CATARINA, 2013).

Assim, ao encontro das premissas da boa administração, empregando-se os meios necessários com métodos de trabalho eficazes, mediante processos céleres e consequentemente com menores custos ao erário, a proposta de finalização dos trâmites na DMP alcança guarida se considerarmos a possibilidade também de todas as diretorias confeccionarem ofício padrão. Basicamente, a composição do ofício compreenderá a descrição dos bens contendo os seguintes dados: nomenclatura de incorporação e tempo de vida útil passível de análise do setor responsável pela compra.

Como exemplo do documento padrão, supramencionado, cita-se o bem denominado ventilador de mesa, incorporado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina no ano de 1998 (mil novecentos e noventa e oito), gerenciado pela Diretoria de Infraestrutura. Assim, o documento deverá constar a denominação do bem, ventilador de mesa, e o tempo de vida útil necessário a análise desta Diretoria, que poderá ser de 1 (um) ano. Ou seja, para o caso em tela, a análise de baixa deste bem não necessitaria tramitar na unidade gestora mencionada, pois transcorrido mais de um ano de incorporação, entende-se pela obsolescência e parecer único na DMP para instrução do desfazimento.

Já a autorização de baixa, que é decidida pela Direção-Geral Administrativa, conforme demonstrado no quadro 1, poderá ser objeto de decisão da DMP por ato de delegação daquela Direção. A exemplo, cita-se a Resolução nº 01/12-DGA, a qual, em matéria administrativa, delegou poderes a assessores e diretores do Poder Judiciário, contribuindo ao bom gerenciamento de processos administrativos com consequente simplificação de procedimentos, agilidade em suas tramitações e diminuição de custos.

A aplicabilidade de técnicas de gestão consistentes na redução de procedimentos compreendidos de forma excessiva pode garantir que o trâmite processual, conforme já mencionado, seja diminuto, ao encontro do que se menciona como razoável duração do processo. Nessa ideia, não significa dizer apenas que haverá prazo curto, mas que este reflita a razoabilidade de sua duração, ou seja, que se configure adequado, necessário e proporcional à finalidade pretendida com a eficiência necessária.

Permeando a lógica acima, é possível confirmar que políticas de adoção da redução na tramitação de processos administrativos somente serão possíveis mediante a

disponibilização de meios ou ferramentas adequadas à consecução de suas tarefas. A comprovação da onerosidade mediante a apresentação de custos por hora de trabalho dos servidores estão explícitas, por isso, poderá a Administração desenvolver políticas voltadas à mensuração de custos na tramitação de processos.

5 CONCLUSÃO

Dentre os aprendizados adquiridos durante esta pesquisa é possível destacar a incipiente utilização de conceitos ou princípios de Administração Pública que obrigatoriamente devem se fazer presentes nas atividades desempenhadas por seus administrados. Logicamente que a obrigatoriedade é subjetiva, pois conceitos como eficiência, efetividade e eficácia dependem da iniciativa humana.

Muito embora a busca por estes conceitos esteja melhor desenvolvida na iniciativa privada, que possui como objetivo final o lucro, conforme Mello (2014), as organizações públicas devem preconizar a boa administração, visando à otimização de suas tarefas e conseqüentemente a economia aos cofres públicos.

Assim, buscou-se analisar como ocorre a tramitação dos processos de baixa de bens permanentes na perspectiva da sua eficiência administrativa. Para tanto, foi realizado levantamento bibliográfico atinente aos temas eficiência, burocracia, custos e gestão de processos com base no mapeamento constante na Apresentação e Análise de Dados, Quadro 1: Mapeamento de processo de baixa.

Lembra-se que a utilização da burocracia é fundamental para racionalização das atividades desde que não mecanizadas ou engessadas. Deve-se procurar os critérios que sempre atendam aos princípios administrativos para que as atividades se desenvolvam da forma mais congruente. No entanto, para que isso ocorra, necessária a escolha dos melhores meios para que os resultados mais simplificados e de menor custo ao erário sejam alcançados.

Esta condição de congruência administrativa, significa dizer que cabe aos agentes públicos a obrigação de desempenhar suas atividades com presteza, perfeição e rendimento funcional, com o fim de lograr os melhores resultados possíveis ao serviço público (DI PIETRO, 2017).

Os meios para a aplicação destes rendimentos funcionais foram objeto desta pesquisa, os quais podem servir para que outras instituições públicas venham a adotar e desenvolver na gestão de seus processos, conhecer sua natureza, caminhos e custos que estes passam a repercutir no momento de sua criação até o cumprimento de seu objetivo.

Por isso, com base nos estudos de Araújo (2017), buscou-se quantificar os custos inerentes à tramitação dos processos de baixa, mediante a elaboração de uma nova planilha, possibilitando estimar o custo dos processos em sua tramitação e a sugestão de diminuição das etapas do processo de trabalho em questão, mediante a proposta de finalização dos processos de baixa na DMP.

Logo, a proposta de finalização dos autos na DMP se restringe às hipóteses de in-

corporações cuja vida útil dos bens já se encontra finalizada, conforme visto no item 2.1 deste artigo e para os casos em que o somatório dos consertos figure superior a sessenta por cento do bem novo, de acordo com a Resolução nº 9/2013-GP (SANTA CATARINA, 2013).

Soma-se à proposição, a necessidade de confecção de ofício pelas diretorias sobre a vida útil dos bens a ser dispensada de seus critérios de análise, quando ultrapassada as expectativas econômicas de reaproveitamento, possibilitando que a eficiência e economicidade estejam ligadas ao processo de trabalho menos burocrático.

Por último, deve-se levar em consideração a necessidade de que os requisitos para baixa de bens estejam em confluência com a legislação vigente (lei nº 8666/93 e Resolução nº9/2013-GP) e que a DMP possua autonomia por delegação na conclusão dos autos para autorização de alienação ou baixa, em razão do custo da tramitação excessiva ser oneroso à Administração do Poder Judiciário.

O alcance desta nova rotina de trabalho reflete não apenas a economia aproximada de mais de 70% (setenta por cento) em cada processo administrativo de baixa de bens permanentes, como demonstrado no quadro 2, mas também, em processos de alienação, a satisfação dos cidadãos que poderão usufruir dos bens de maneira mais célere nas instituições sem fins lucrativos ou até mesmo em outros órgãos públicos na esfera municipal, estadual ou federal, haja vista a diminuição dos trâmites.

Ademais, a economia com a diminuição do curso processual ainda permite que servidores voltados para atividade de análise (aprovação ou rejeição da baixa de bens permanentes) possam empregar suas forças de trabalho em novos projetos da Administração, voltando-se para atividades que se verifiquem deficientes no deslinde processual. Por isso, alinhado ao mapa estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, tal prática contribui para otimização na aplicação dos recursos com o estabelecimento de prioridades para execução da estratégia, Santa Catarina (MAPA ESTRATÉGICO - 2015-2020).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e capacidade de desempenhar minhas funções vitais, o que permitiu o desenvolvimento deste trabalho científico.

À Academia Judicial do Poder Judiciário por proporcionar aos servidores a possibilidade de se especializar e desenvolver as atividades com maior qualificação, contribuindo para resultados de repercussão social.

À Prof.^a. Ms. Anna Claudia Krüger, por toda contribuição no desenvolvimento deste artigo.

À Prof.^a Dr. Alessandra Jacobsen, pela excelência em sua dedicação no ensinamento metodológico e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais por todo apoio e educação proporcionada e a minha esposa pelo incentivo e apoio incondicional.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Marcos. **Custos no Serviço Público**. Revista do Serviço Público. 1999.
- ARAÚJO, Vinícius. **Custo médio, a partir do método baseado em atividades do processo de retenção de multas contratuais: caso do Tribunal De Justiça De Santa Catarina**. Palhoça/SC. 2017. Disponível em: <<https://riuni.unisul.br/handle/12345/2814>>. Acesso em 02 de abr. 2018.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 02 de abr. 2018.
- BRASIL, Lei N. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18666cons.htm>. Acesso em: 02 de abr. 2018.
- BRASIL, **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público**. 7. ed. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>>. Acesso em: 02 de abr. 2018.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 31. ed. SP: Atlas, 2017.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Direito administrativo**. 30. ed. RJ: Forense, 2017. p. 111-113.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. SP: Atlas, 2007. p. 187.
- MALHEIROS, Bruno Taranto. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. RJ: LTC, 2011. p. 136.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. SP: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2. ed. SP: Atlas, 2011. p. 28.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8ª. ed. SP: Atlas, 2017. p. 98-104.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. SP: Malheiro Editores, 2014.

PEREIRA, Matias José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4ª. ed. SP: Atlas, 2016. p. 90.

PRADELLA, S.; CARLOS FURTADO, J.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos - da Teoria à Prática**: Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos. SP: Atlas, 2016.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. SP: Atlas, 2009. p. 183-184.

SANTA CATARINA, **Gestor Orçamentário de Materiais**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/material-e-patrimonio>>. Acesso em: 20 de mar. 2018.

SANTA CATARINA, **Mapa estratégico - 2015-2020**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/guest/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 20 de mar. 2018.

SANTA CATARINA, Resolução GP N. 9, de 1 de fevereiro de 2013. **Define os critérios para gestão e controle dos bens permanentes do acervo patrimonial do Poder Judiciário catarinense**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/legislacao/interna>>. Acesso em: 20 de fev. 2018.

SANTA CATARINA, Resolução GP N. 1, de 1 de abril de 2012. **Delega aos Assesores Especiais da Direção-Geral Administrativa e ao Diretor de Recursos Humanos competência para deliberar sobre questões administrativas relativas aos servidores da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/legislacao/interna>>. Acesso em: 20 de mar. 2018.

SOUZA, Marco Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. SP: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. SP: Atlas, 2016. p. 49-50.

APÊNDICE A - VALOR DA HORA TRABALHADA

	Vencimento	IPREV (Patronal)	Aux. Alimentação	Total	1/3 de férias	13º Salário	IPREV 13º SALÁRIO (PATRONAL)	Salário Anual	Total de horas trabalhadas (Ano)	Valor da hora trabalhada
Estagiários	1.000,00			1.000,00				12.000,00	904,00	13,27
Técnico Jud. Auxiliar	3.675,25	955,57	1.160,00	5.790,82	1.225,08	3.675,25	955,57	75.345,68	1.375,50	54,78
Analista	6.326,56	1.644,91	1.160,00	9.131,47	2.108,85	6.326,56	1.644,91	119.657,91	1.375,50	86,99
Chefe de Seção	5.349,73	955,57	1.160,00	7.465,30	1.783,24	5.349,73	955,57	97.672,08	1.375,50	71,01
DASU-7	11.986,73		1.160,00	13.146,73	3.995,58	11.986,73		173.743,07	1.375,50	126,31
Chefe de Divisão/Assessor Téc.	13.654,56	955,57	1.160,00	15.770,13	4.551,52	13.654,56	955,57	208.403,15	1.572,00	132,57
Assessor DGA	14.356,93	955,57	1.160,00	16.472,50	4.785,64	14.356,93	955,57	217.768,08	1.572,00	138,53
Diretor	16.941,11	955,57	1.160,00	19.056,68	5.647,04	16.941,11	955,57	252.223,81	1.572,00	160,45
DGA	18.433,23	955,57	1.160,00	20.548,80	6.144,41	18.433,23	955,57	272.118,75	1.572,00	173,10

Fonte: Araújo (2017)

Observação: o salário anual é a soma das três primeiras colunas (vencimento, contribuição previdenciária - IPREV - paga pelo órgão e auxílio alimentação) multiplicadas por 12 meses, mais os pagamentos pontuais de 1/3 de férias, décimo terceiro salário e contribuição previdenciária correspondente ao 13º salário.

APÊNDICE B - VALOR DA HORA TRABALHADA MULTIPLICADA COM AS HORAS DE ANÁLISE EM CADA SETOR

SETORES	SEÇÃO DE CONTROLE PATRIMONIAL - DMP	DIVISÃO DE PATRIMÔNIO - DMP	ASSESSORIA DMP	DIRETORIA DE MATERIAL E PATRIMÔNIO (DMP)	SEÇÃO DE CONTROLE -DTI	DIVISÃO DE EQUIPAMENTOS - DTI	SEÇÃO DE TELEFONIA - DTI	DIVISÃO DE REDES DE INFORMÁTICA - DTI	DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (DTI)	SEÇÃO DE MANUTENÇÃO - DEA	DIVISÃO DE MANUTENÇÃO 1º GRAU - DEA	DIRETORIA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA (DEA)	ASSESSORIA- DIE	DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA (DIE)	SEÇÃO DE ERGONOMIA - DS	DIVISÃO DE PROJETOS DE AÇÕES EM SAÚDE - DS	ASSESSORIA - DS	DIRETORIA DE SAÚDE (DS)	ASSESSORIA -DGA	DIREÇÃO-GERAL ADMINISTRATIVA DGA
CUSTO NO SETOR	R\$ 71,01	R\$ 132,57	R\$ 132,57	R\$ 160,45	R\$ 71,01	R\$ 132,57	R\$ 71,01	R\$ 132,57	R\$ 160,45	R\$ 71,01	R\$ 132,57	R\$ 160,45	R\$ 132,57	R\$ 160,45	R\$ 71,01	R\$ 132,57	R\$ 132,57	R\$ 160,45	R\$ 132,57	R\$ 173,10
DMP-DTI-DIE-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08			0,58	0,17	0,13				1,00	0,50					2,25	0,08
DMP-DIE-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08									1,00	0,50					2,25	0,08
DMP-DEA-DIE-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08						0,50	0,17	0,17	1,00	0,50					2,25	0,08
DMP-DIE-DS-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08									1,00	0,50	0,50	0,25		0,17	2,25	0,08
DMP-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08															2,25	0,08
DMP-DTI-DEA-DIE-DS-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08			0,58	0,17	0,13	0,50	0,17	0,17	1,00	0,50	0,50	0,25		0,17	2,25	0,08
DMP-DEA-DIE-DS-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08						0,50	0,17	0,17	1,00	0,50			0,25	0,17	2,25	0,08
DMP-DTI-DIE-DGA	0,50	0,17	0,17	0,08	1,00	0,25	0,58	0,17	0,13				1,00	0,50					2,25	0,08

Fonte: Autor (2018)

APÊNDICE C - CUSTO DE PROCESSOS DE BAIXA

SETORES	HORAS DO PROCESSO	CUSTO DO PROCESSO	FINALIZAÇÃO DOS AUTOS NA DMP	ECONOMIA NO PROCESSO	PERCENTUAL DE ECONOMIA
CUSTO DA HORA NO SETOR					
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DGA	5,63	R\$703,48	R\$93,07	R\$610,41	86,77%
HORAS TRABALHADAS DMP-DIE-DGA	4,75	R\$618,57	R\$93,07	R\$525,50	84,95%
HORAS TRABALHADAS DMP-DEA-DIE-DGA	5,58	R\$702,91	R\$93,07	R\$609,84	86,76%
HORAS TRABALHADAS DMP-DIE-DS-DGA	5,67	R\$713,96	R\$93,07	R\$620,89	86,96%
HORAS TRABALHADAS DMP-DGA	3,25	R\$405,77	R\$93,07	R\$312,71	77,06%
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DEA-DS-DGA	7,38	R\$883,21	R\$93,07	R\$790,14	89,46%
HORAS TRABALHADAS DMP-DEA-DIE-DS-DGA	6,00	R\$762,79	R\$93,07	R\$669,73	87,80%
HORAS TRABALHADAS DMP-DTI-DIE-DGA	6,88	R\$807,63	R\$93,07	R\$714,57	88,48%

Fonte: Autor (2018)

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



PODER JUDICIÁRIO
de Santa Catarina

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