

Coleção Judiciário do Futuro:
Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos

NOVAS TECNOLOGIAS E EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO



Volume 1

ISBN: 978-85-66149-16-6

Luis Carlos Cancellier de Olivo
Wanderley Horn Hülse
Organizadores



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



NOVAS TECNOLOGIAS E EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO

COLEÇÃO JUDICIÁRIO DO FUTURO: GESTÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



Edição Eletrônica
2015

CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS – CEJUR

Conselho Técnico-Científico

Des. Nelson Juliano Schaefer Martins

Des. José Antônio Torres Marques

Des. Luiz César Medeiros

Des. Pedro Manoel Abreu

Juiz Alexandre Morais da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Conselho Editorial

Juiz Alexandre Morais da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Juiz Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto

Juiz Claudio Eduardo Régis de Figueiredo e Silva

Juiz Hélio do Valle Pereira

Juíza Brigitte Remor de Souza May

Juíza Ana Cristina Borba Alves

Juiz Dinart Francisco Machado

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Avenida Prefeito Osmar Cunha, 91

88.015-100 Centro, Florianópolis/SC

Fones: (48) 3287-2800 / (48) 3287-2801

academia@tjsc.jus.br | <http://www.tjsc.jus.br/academia>

FICHA CATALOGRÁFICA

N936

Novas tecnologias e eficiência no judiciário / organizadores: Wanderley Horn Hülse e Luis Carlos Cancellier de Olivo – Documento eletrônico. – Florianópolis : Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 201

v.1

ISBN: 978-85-66149-16-6

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Poder judiciário. I. Hulse, Wanderley Horn, org.. II. Olivo, Luis Carlos Cancellier de, org.

CDD-658.3

EDITORIAL

Trata-se de um conjunto de estudos produzidos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina ao Tribunal de Justiça catarinense nos anos de 2013 e 2014.

Apresentado na forma de coleção abrange quatro grandes temas: Novas tecnologias e eficiência no Judiciário; Gestão por competência e ambiente de trabalho; Aspectos relevantes da estrutura do Poder Judiciário; e Tópicos destacados de recursos humanos no Judiciário

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



SUMÁRIO

EFICIÊNCIA DO JUDICIÁRIO DIANTE DAS NOVAS TECNOLOGIAS	12
---	----

TELETRABALHO: ASPECTOS GERAIS E PERSPECTIVAS PARA SUA IMPLANTAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.....	18
--	----

1 INTRODUÇÃO	18
2 ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS ACERCA DO TELETRABALHO.....	19
2.1 Conceito e concepções	19
2.2 Limites e possibilidades do teletrabalho.....	21
2.2.1 Aspectos positivos do teletrabalho	22
2.2.2 Pontos críticos do teletrabalho	23
2.3 Requisitos para a implantação do teletrabalho.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4 DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DAS AÇÕES ADOTADAS PELO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA PARA DESENVOLVER A PROFISSIONALIDADE DO GESTOR, COM VISTAS À ATUAÇÃO COMO EDUCADOR INTERNO DA INSTITUIÇÃO.....	39
---	----

1 INTRODUÇÃO	39
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	41
2.1 Educação: pressuposto para o desenvolvimento humano.....	41
2.2 Aprendizagem organizacional	44
2.3 Educação corporativa e profissionalidade de educadores.....	46
3 METODOLOGIA.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 Ações adotadas, no âmbito da educação corporativa, para formação de instrutores internos pelo Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.....	54
4.2 Processo de formação de docência oferecido pelo TJSC, na visão de	

instrutores ocupantes de cargo de gestão	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	66
BUSINESS INTELLIGENCE COMO FERRAMENTA DE APOIO À DECISÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA	70
1 INTRODUÇÃO	70
2 BUSINESS INTELIGENCE – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	72
2.1 Conceito de <i>business intelligence</i>	72
2.2 Elementos da <i>business intelligence</i>	74
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	77
4 BI COMO FERRAMENTA DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO NO PODER JUDICIÁRIO	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	82
A VIRTUALIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA:ALGUNS IMPACTOS ADVINDOS DESSA MUDANÇA.....	84
1 INTRODUÇÃO	84
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	86
2.1 Inovação tecnológica no contexto público.....	87
2.2 Impactos da virtualização de processos.....	90
2.3 Informatização do ordenamento jurídico brasileiro.....	93
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	95
4 VIRTUALIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	96
4.1 Impactos da virtualização no TJSC	97
4.1.1 Impactos na organização	98
4.1.2 Impactos na sociedade.....	99
4.1.3 Impactos no meio ambiente	100
4.2 Alternativas de ação para lidar com os efeitos da virtualização do processo judicial na rotina dos servidores do TJSC	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104

REFERÊNCIAS.....	105
ANÁLISE DAS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA E DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS COM A SUA UTILIZAÇÃO.....	111
1 INTRODUÇÃO	111
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	113
2.1 Administração Pública	114
2.2 Licitação	114
2.3 Pregão.....	115
2.4 Pregão eletrônico	117
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	119
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	121
4.1 Identificação das dificuldades que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina enfrenta na implantação do pregão eletrônico e quais atitudes tomadas para superá-las.....	122
4.2 Análise das vantagens e desvantagens com a utilização do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.....	123
4.3 Verificação da redução dos preços dos produtos/serviços nas licitações após a implantação do pregão eletrônico e identificação dos principais fatores desta redução.....	126
4.4 Apresentação de possíveis soluções para amenizar as dificuldades e desvantagens encontradas na implantação e utilização do pregão eletrônico.	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
REFERÊNCIAS.....	131
MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR COM PROCESSOS FÍSICOS E ELETRÔNICOS SIMULTANEAMENTE	134
1 INTRODUÇÃO	134
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	136
2.1 A teoria dos dois fatores de Herzberg	139
3 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DO TJSC	142
3.1 A implantação do processo virtual no TJSC	143
4 METODOLOGIA.....	144

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	146
5.1 Grau de motivação pessoal e profissional dos servidores	147
5.1.1 Perfil dos servidores entrevistados.....	147
5.1.2 Grau de motivação profissional dos servidores.....	147
5.1.3 Fatores higiênicos	147
5.1.4 Fatores motivacionais.....	150
5.1.5 Causas da desmotivação para trabalhar simultaneamente com processos físicos e eletrônicos	151
5.1.6 Melhorias que poderiam ser implantados pelo TJSC.....	151
5.2 Aspectos motivacionais no trabalho no TJSC	153
5.3 Aspectos dos processos judiciais físicos e virtuais	153
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
REFERÊNCIAS	156
ANEXOS.....	160
APÊNDICES.....	161

DESCRIÇÃO DAS ADEQUAÇÕES NECESSÁRIAS DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO AS INFORMAÇÕES EXIGIDAS NOS EVENTOS DO E-SOCIAL...
169

1 INTRODUÇÃO	169
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	170
2.1 Contextualização do e-Social.....	171
2.2 Apresentação da estrutura de trabalho da diretoria de recursos humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina.....	180
2.2.1 Organograma	180
2.2.2 Descrição das atividades dos setores	181
2.2.2.1 Diretoria de recursos humanos	181
2.2.2.2 Secretaria de assuntos específicos.....	181
2.2.2.3 Assessoria Técnica.....	181
2.2.2.4 Divisão de registros e informações funcionais	181
2.2.2.5 Seção de direitos e deveres	181
2.2.2.6 Seção de registros e informações	182
2.2.2.7 Divisão de acompanhamento e desenvolvimento de pessoal	183

2.2.2.8 Seção de progressão funcional.....	183
2.2.2.9 Seção psicossocial organizacional.....	183
2.2.2.10 Divisão de remuneração e benefícios.....	183
2.2.2.11 Seção de preparação de folhas de pagamento.....	184
2.2.2.12 Seção de controle de folha de pagamento.....	184
2.2.2.13 Seção de benefícios.....	184
2.2.2.14 Seção do regime geral de previdência.....	185
2.2.2.15 Divisão de provimento de cargos.....	185
2.2.2.16 Seção de provimento de cargos.....	185
2.2.2.17 Seção de terceirizados e estagiários.....	185
2.2.2.18 Seção de análise de cargos.....	186
2.3 Apresentação da planilha de responsabilidade dos setores da Diretoria de Recursos Humanos perante os eventos do e-Social.....	186
2.4 Análises das informações exigidas pelos leiautes dos eventos do e-Social com as informações existentes nos setores da Diretoria de Recursos Humanos....	187
3 METODOLOGIA.....	191
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	192
REFERÊNCIAS.....	193
DESAFIOS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.....	195
1 INTRODUÇÃO.....	195
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	196
2.1 Educação a distância.....	196
2.2 Educação corporativa.....	198
2.3 Gestão por competências.....	198
3 METODOLOGIA.....	200
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	201
4.1 Identificação dos desafios na gestão da educação a distância.....	201
4.2 Avaliação da evolução da gestão da educação a distância no PJSC de 2011 a 2014.....	203
4.3 Levantamento de alternativas de ação para o aperfeiçoamento da gestão da educação a distância no Poder Judiciário de Santa Catarina.....	209
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	215
REFERÊNCIAS.....	217

A BUSCA POR SOLUÇÕES PARA O PASSIVO TECNOLÓGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	219
1 INTRODUÇÃO	219
2 REVISÃO TEÓRICA.....	220
2.1 Processo digital e obsolescência	221
2.2 Tecnologia verde	223
2.3 Política de descartes	227
3 METODOLOGIA.....	229
4 ESTUDO DE CASO	230
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	233
REFERÊNCIAS.....	234

JULGAMENTO VIRTUAL NAS TURMAS DE RECURSOS: PROPOSTA QUE VISA A ALIAR OS AVANÇOS DA INFORMATIZAÇÃO JUDICIAL AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL.....

236

1 INTRODUÇÃO	236
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	238
2.1 O princípio da celeridade no âmbito dos juizados especiais.....	238
2.2 A contribuição da informatização judicial para o alcance da celeridade processual	241
3 METODOLOGIA.....	244
4 JULGAMENTO VIRTUAL NAS TURMAS DE RECURSOS: PROPOSTA QUE VISA A ALIAR OS AVANÇOS DA INFORMATIZAÇÃO JUDICIAL AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL.....	245
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	257
REFERÊNCIAS.....	258

CRÉDITOS	262
----------------	-----

EFICIÊNCIA DO JUDICIÁRIO DIANTE DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Este primeiro volume da **Coleção Judiciário do futuro: Gestão organizacional e administração de recursos humanos** apresenta como temática central as “Novas tecnologias e eficiência no judiciário”. Trata-se de um conjunto de estudos produzidos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina ao Tribunal de Justiça catarinense nos anos de 2013 e 2014.

Importante contribuição é aportada por Rampinelli e Jacobsen em seu estudo sobre “Teletrabalho: aspectos gerais e perspectivas para sua implantação no Poder Judiciário de Santa Catarina”. A pesquisa, que não tem o propósito de esgotar o tema, procura compreender o teletrabalho a partir de seus aspectos positivos, requisitos e obstáculos, isso sob a perspectiva do servidor, da instituição e do gestor imediato.

Os autores sustentam que o teletrabalho traz a flexibilidade de horários para a realização do trabalho, a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores, uma maior convivência com a família, torna desnecessários os deslocamentos, possibilita a redução do estresse provocado pelos congestionamentos, permite a definição das metas de desempenho e, com isso, a gestão por resultados, a redução de custos, o aumento da produtividade, redução dos índices de absenteísmo, melhora do clima organizacional, rotina de trabalho, isolamento social, regras de ergonomia no trabalho, entre outros, estabelecendo-se regras para o teletrabalho e um perfil do teletrabalhador.

Ao final, o estudo aborda a regulamentação do teletrabalho adotada em outras instituições do Poder Judiciário, em especial pelo Tribunal Superior do Trabalho-TST e pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, destacando os desdobramentos legais utilizados pelas respectivas instituições para implantação dessa modalidade.

Ao abordar a temática da “Educação corporativa: um estudo das ações adotadas pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina para desenvolver a profissionalidade do gestor, com vistas à atuação como educador interno da instituição”, De Jesus e Moretto Neto centraram seu estudo em instrutores-gestores (investidos nos cargos em comissão de chefe de divisão; chefe de secretaria do conselho gestor de juizados especiais; chefe de secretaria de foro e diretor), de forma não probabilística intencional e por acessibilidade.

Os autores descreveram as ações adotadas, no âmbito da educação corporativa,

na formação de instrutores internos pelo Centro de Estudos Jurídicos-Academia Judicial do Poder Judiciário catarinense. Igualmente, verificaram entre os servidores-gestores que atuam como instrutores internos na Academia Judicial como a formação oferecida pela instituição auxilia na condução do processo de docência. Dessa forma, concluíram que deve haver uma difusão do processo de formação de formadores, promovido pela instituição, entre os instrutores internos ocupantes dos cargos de gestão em análise.

O estudo sobre “*Business Intelligence* como ferramenta de apoio à decisão no Poder Judiciário de Santa Catarina” é a contribuição de Medeiros e Schurhaus, considerando que a evolução tecnológica vista nos últimos anos afetou consideravelmente as relações entre a sociedade e o Poder Público. A partir desse ponto, salientam os autores, exigiu-se um atendimento de qualidade e, principalmente, que atenda à demanda crescente da população.

Essa evolução tecnológica também possibilitou um desenvolvimento exponencial da tecnologia da informação e, conseqüentemente, de ferramentas de *business intelligence*. Tais ferramentas auxiliam o gestor público no momento da tomada de decisão. Um leque vasto de informações em um banco de dados único e o acompanhamento ao vivo do desempenho da organização oferecem aos gestores mais rapidez e segurança na tomada de decisão.

O estudo apresentado explica como essa nova tecnologia funciona, o que é necessário para sua implantação e propõe a adoção das ferramentas de *business intelligence*, demonstrando os benefícios e as facilidades que essa tecnologia pode oferecer ao Poder Judiciário, dentre as quais celeridade e decisões baseadas em dados, e não mais baseadas somente no empirismo.

Igualmente atual é o estudo de Justen Müller e Linhares Jacobsen sobre “Impactos da virtualização do processo judicial no Tribunal de Justiça de Santa Catarina”, que tem como objetivo central analisar impactos advindos da virtualização do processo judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Os autores demonstraram que o poder público necessita estar em constante evolução, inclusive tecnológica. No caso do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, a evolução tecnológica faz-se presente, o que pode ser constatado com a passagem de um processo físico, arcaico, para um modelo digital, em que juízes, servidores e jurisdicionados têm ao seu dispor uma ferramenta moderna que permite um processo mais célere e eficaz. Vários são os reflexos desse novo cenário. Cita-se, nesse contexto, o relevante ganho de tempo no processamento das demandas judiciais, a redução de custos e uma gestão sustentável, uma vez que há significativa redução do uso de papel, preservando-se, assim, o meio ambiente. Em contrapartida,

são necessárias políticas e programas que visem a minorar os impactos advindos do sedentarismo e do desgaste físico causado pelo uso prolongado de equipamentos de informática. Os autores concluem que esse processo de mudança e inovação trouxe diversos impactos nos envolvidos e que o TJSC precisa agir no sentido de administrá-los.

Tema também atual e relevante para a administração pública é abordado por Pasinato e Horn Hülse em “Análise das dificuldades na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e das vantagens e desvantagens com a sua utilização”. Salientam os autores que, com a busca de maior transparência no setor público, o pregão eletrônico passou a ser amplamente discutido como forma de proporcionar maior eficiência, transparência, economicidade e celeridade nas compras públicas.

Nessa perspectiva, o estudo teve por objetivo identificar e analisar as dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e as vantagens e desvantagens verificadas com a sua utilização. Consideram os autores que as dificuldades encontradas com maior relevância são o desconhecimento do sistema e o treinamento insuficiente dos usuários. Porém, as vantagens com maior *performance* são o aumento da competitividade em razão da participação de um maior número de empresas e a melhora na transparência; e as principais desvantagens são a queda de conexão e falhas no sistema, como também a dificuldade na apresentação de amostra dos produtos.

Em vista disso, o pregão eletrônico reduz os preços dos produtos e serviços nas licitações por ampliar o número de empresas participantes, estimulando a concorrência. Por fim, constataram os autores que o pregão eletrônico contribui e poderá contribuir significativamente para a eficiência nos gastos públicos no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Mendonça e Girardi, no estudo “Motivação para trabalhar com processos físicos e eletrônicos simultaneamente”, procederam a um levantamento para verificar o grau de motivação dos servidores de três comarcas de Vara Única do TJSC para trabalharem com processos judiciais físicos e eletrônicos simultaneamente.

Para alcançar esse objetivo, utilizaram-se da técnica de pesquisa descritiva, de cunho quanti-qualitativo, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário contendo 18 questões de múltipla escolha e duas abertas, direcionado aos servidores das comarcas de Armazém, Capivari de Baixo e Jaguaruna, de Vara Única da região de Tubarão (num total de 77), sendo que os dados foram analisados através da Escala de Likert.

Após a análise dos dados, constatou-se que os servidores encontram-se motivados para trabalhar simultaneamente com processos físicos e virtuais, bem como foram elencadas as vantagens do processo eletrônico, evidenciando que este favorecerá a uma prestação jurisdicional mais célere.

A partir da constatação de que o Poder Judiciário de Santa Catarina, assim como outras organizações públicas e privadas, tem o dever de manter a regularidade das obrigações fiscais, trabalhista e previdenciárias, Jesus Dos Santos e Schurhaus, apresentaram estudo sobre a “Descrição das adequações necessárias dos processos de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos, levando-se em consideração as informações exigidas nos eventos do e-Social”.

Os autores levaram em consideração as informações exigidas nos leiautes dos eventos do e-Social para atender à nova obrigação trabalhista e previdenciária, que é o e-Social (Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas), com expectativa de iniciar sua vigência para os órgãos públicos no exercício de 2015. Para tanto, além da contextualização do e-Social, apresentaram a estrutura de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciários de Santa Catarina, por meio de um organograma, e descreveram as atividades desenvolvidas em cada setor. O estudo apresenta também uma planilha de responsabilidade dos setores da DRH perante os eventos do e-Social, além de analisar as informações exigidas pelos leiautes dos eventos do e-Social com as informações existentes nos setores da referida Diretoria.

Os “Desafios na Gestão da Educação a Distância do Poder Judiciário de Santa Catarina” é o estudo apresentado por Costa Buss e Horn Hulse, a partir da constatação de que a Educação a Distância tem ganhado espaço nos últimos anos por ser uma modalidade de ensino flexível e com possibilidade de atingir um grande público.

Dessa forma, a preocupação com a Gestão da Educação a Distância torna-se necessária para coordenar os diversos aspectos relacionados a essa modalidade. O presente estudo se propôs a compreender os desafios da Gestão da Educação a Distância e a analisar a sua trajetória no Poder Judiciário de Santa Catarina a partir de 2011, ano em que a equipe interna começou a desenvolver seus próprios cursos, com o intuito de atender às demandas de capacitação.

Assim, foram identificados os principais desafios na área, no contexto do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), para transformar essa modalidade de ensino-aprendizagem em uma ferramenta ampla e eficaz para capacitação de seus magistrados e servidores, além dos demais envolvidos na atividade judicial. O trabalho apresentou,

também, ações que podem ser implementadas com a finalidade de profissionalizar a modalidade na instituição, garantindo qualidade e possibilitando a ampliação dos programas de capacitação.

Roman e Lobo, no estudo sobre “A Busca por Soluções para o Passivo Tecnológico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina”, definiram como objetivo apresentar o cenário atual do passivo tecnológico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em face da necessidade de avanço dos sistemas informatizados, notadamente, o processo digital instalado em todas as Comarcas do Estado entre 2013 e 2014.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que se justifica pelo célere processo de obsolescência, pelo qual passam os equipamentos de informática do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. O estudo aborda a adoção da tecnologia da informação verde (*Green IT*) que, dentre outras finalidades, trata dos critérios ambientais para aquisição de ativos de tecnologia da informação e destinação de equipamentos eletrônicos, como as diretivas RoHS e Epeat.

Destaca-se que as soluções atuais para o correto desfazimento do passivo de computadores e monitores de vídeo ocorrem por meio de processos de baixa por doação a entidades beneficentes e instituições públicas. Ainda, através de estudos de *software* voltados para processamento no Datacenter (VDI), encontra-se a solução para minimizar a obsolescência.

Este volume se encerra com o trabalho de José Müller e Jacobsen, que buscam analisar a prática dos julgamentos virtuais e a viabilidade de instituí-lo perante as Turmas de Recursos dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Estado de Santa Catarina. Em “Julgamento virtual nas Turmas de Recursos: proposta que visa a aliar os avanços da informatização judicial ao princípio da celeridade processual”, os autores abordaram o princípio da celeridade processual, inserido no artigo segundo, da Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, como justificativa para a adoção dessa prática no Judiciário.

Inicialmente, eles contextualizaram a instância recursal dos Juizados Especiais e a forma como são realizadas atualmente as sessões presenciais de julgamento. Apontaram, ainda, os avanços da tecnologia da informação à atividade judiciária após o advento do processo judicial eletrônico. Os autores descreveram, ao final, a prática dos julgamentos virtuais. Tal método vem sendo adotado em determinados Tribunais de Justiça, especialmente pela necessidade de conferir agilidade na tramitação dos processos em grau de recurso, aumentar a produtividade de cada magistrado integrante do órgão colegiado e de se constituir em iniciativa na área de gestão de processos, que vai ao encontro dos objetivos descritos no planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Com esta publicação, espera-se ter cumprido com os objetivos propostos, entregando ao público o resultado das pesquisas realizadas ao longo de dois anos de estudos especializados.

Florianópolis(SC), março de 2015

Luis Carlos Cancellier de Olivo

Wanderley Horn Hulse

Organizadores

TELETRABALHO: ASPECTOS GERAIS E PERSPECTIVAS PARA SUA IMPLANTAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Daniel Koerich Rampinelli¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

O grande avanço tecnológico vem permitindo a incorporação de novos modelos de reestruturação da produção. Exemplo disso é a virtualização dos processos judiciais e a implementação do teletrabalho – também conhecido em inglês como *home office* –, que nada mais é que o escritório em casa. Tal prática encontra-se em fase de estudos no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), mas já está presente em outras instituições do mesmo poder, como no Tribunal Superior do Trabalho (TST) e no Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

Por se tratar de um novo modelo de produção, o teletrabalho implica mudanças culturais, apresentando diversos benefícios que, resumidamente, consistem em dar uma melhor qualidade de vida ao trabalhador, aumentar a produção e reduzir custos para as organizações, como comenta Manssour (2001). Mas, de outro lado, também existem barreiras que devem ser equacionadas pelos gestores, como o controle da produtividade (TROPE, 1999). Naturalmente que, tanto no setor público como no privado, é fundamental que se empreendam esforços no sentido de administrar o teletrabalho para que se possa maximizar o seu potencial e, ao mesmo tempo, para que suas limitações sejam resolvidas. Contudo, particularmente em relação às organizações públicas, foco do presente trabalho, Freitas (2008) é enfático ao afirmar que o uso do teletrabalho extrapola os seus limites ao favorecer a sociedade como um todo, posto que representa, ao serviço público, uma economia em infraestrutura, além da possibilidade de se assumir um modelo organizacional mais moderno e eficiente e,

1 Graduado em Direito pela UNISUL. Especialista em Direito Privado pela UNIDERP. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Jurídico, lotado na Secretaria Administrativa das Turmas de Recursos – Diretoria-Geral Judiciária do TJSC. *E-mail*: dkr19982@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0015765161148627>. *E-mail*: alessandranelinharesjacobsen@gmail.com.

consequentemente, de se prestar os serviços à população dentro de maiores níveis de qualidade.

Diante do exposto, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais as perspectivas de implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina?”. Partindo desta questão, define-se como objetivo geral para este trabalho o de **estudar perspectivas de implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina**.

Na busca de tal objetivo, estruturou-se o atual trabalho em cinco seções principais. A primeira é constituída por esta introdução. Já a segunda seção aborda aspectos teóricos do teletrabalho, trazendo seu conceito, aspectos positivos, pontos críticos e requisitos para a sua implantação. A terceira seção trata de apresentar os procedimentos metodológicos usados para realizar esta pesquisa. Na etapa seguinte, quarta seção, procura-se ilustrar as perspectivas e diretrizes para a implantação do teletrabalho no PJSC, a partir de modelos empregados em outros Tribunais do país. Por fim, na quinta parte, apresentam-se as considerações finais, tecendo-se conclusões sobre aspectos abordados nas seções anteriores.

Nesse contexto, este artigo procura analisar vantagens, riscos e requisitos para a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina e identificar alguns Tribunais do país que já implantaram o teletrabalho, como foi regulamentado o tema e de que maneira gerenciam os serviços. Com efeito, justifica-se a realização deste estudo, uma vez que o tema é considerado de grande importância para a Instituição em análise por estar em fase de reflexão sobre a possibilidade de aderir a esse modelo de trabalho. Assim, pretende-se, com este estudo, contribuir para a implantação e regulamentação do teletrabalho na organização, apontando-se requisitos e diretrizes.

2 ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS ACERCA DO TELETRABALHO

Na presente seção, faz-se uma análise mais detalhada dos aspectos teóricos que envolvem o tema principal da pesquisa, isto é, sobre o teletrabalho. A partir deste ponto, pretende-se conhecer os limites e possibilidades impostos por esse modelo diferenciado de trabalho, com vistas a subsidiar o delineamento de uma proposta para o TJSC.

2.1 CONCEITO E CONCEPÇÕES

De acordo com Goulart (2009), a definição mais amplamente aceita, tanto por acadêmicos quanto por executivos e consultores organizacionais, foi a empregada,

em 2001, pela European Telework Online (ETO), que definiu que o teletrabalho ocorre quando as tecnologias da informação se aplicam para possibilitar a realização do trabalho longe de onde seus resultados são necessários, ou à distância de onde o trabalho seria convencionalmente realizado, alterando a geografia aceita do trabalho.

Assim, entende-se que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizada com o uso da tecnologia de informação e comunicação, em local fora dos escritórios centrais ou das instalações de produção do empregado, ou no próprio domicílio (GOULART, 2009).

Neste artigo, adota-se o conceito de teletrabalho para o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências físicas do PJSC, podendo ser realizadas no domicílio do teletrabalhador/servidor, em horário flexível.

Peter Drucker (*apud* TROPE, 1999), um defensor do teletrabalho, costumava afirmar que a regra, nas empresas, deve ser a de levar o trabalho até onde as pessoas estão, e não levá-las até o trabalho, sendo esse o princípio maior do teletrabalho. Ou seja, nessa modalidade de trabalho, os funcionários não precisam estar fisicamente presentes nas instalações da empresa para estarem trabalhando, podendo fazê-lo em suas próprias residências. Verifica-se, com isso, o crescimento dessa prática no mundo do trabalho

Quanto às consequências da adesão crescente a essa prática, Mello (1999, p.19) enfatiza que

[...] o crescimento do Escritório em Casa (*Home Office*) demonstra que, longe de ser um modismo como alternativa de trabalho flexível, tornou-se um modo de vida que, no Brasil, já envolve organizações públicas e privadas de destaque no âmbito empresarial.

Essa realidade conduz a uma análise do tema a partir de uma visão evolutiva, fazendo-se o relato de fatos históricos descritos no boletim informativo *On-line Teleoffice*, como mencionado por Goulart (2009, p.19-20):

[...] no início do século XIX, 19 desde a Revolução Industrial, a tendência nos países em processo de industrialização foi centralizar os locais de trabalho. As indústrias, fábricas e unidades de montagem precisavam de centralização. À medida que as indústrias cresciam, cresciam também as cidades onde estavam localizadas. O aparecimento de novas formas de

transporte tornou possível a construção de cidades ainda maiores, com indústrias maiores contratando mão-de-obra mais numerosa e concentrada. Tudo ficaria acessível para o gerente industrial: matéria-prima transportadas por trem ou caminhão, máquinas industriais e operários. Esse cenário ainda premeia nossas sociedades, mesmo em negócios e empresas que nada têm a ver com a indústria.

Exemplo disso é a própria estrutura **industrial** do PJSC, em que os processos judiciais representam a **matéria-prima** e os servidores os **operários**. Contudo, o cenário vem mudando nos últimos tempos ao passo que a utilização do processo judicial em meio físico é substituído pelo processo judicial eletrônico. Assim, esse viés da estrutura industrial pode ser revisto, facilitando a vida das pessoas que poderão submeter-se voluntariamente ao teletrabalho, diminuindo custos para a organização e aumentando a sua produtividade, além de outras vantagens que essa modalidade de trabalho pode oferecer tanto ao gestor como ao trabalhador, conforme se analisa na sequência.

2.2 LIMITES E POSSIBILIDADES DO TELETRABALHO

Pode-se identificar que o teletrabalho gera expectativas positivas tanto para a organização, como para o teletrabalhador, havendo reflexos, inclusive, para a sociedade. De outro lado, há igualmente pontos críticos que devem ser levados em consideração, especialmente por acarretar mudanças nos aspectos culturais da organização. Sobre o assunto, destaca Goulart (2009, p. 16) que

a implantação do teletrabalho em uma empresa efetiva-se por meio de uma mudança em aspectos da cultura e estrutura organizacional. Muito embora grande parte dos teletrabalhadores utilize tecnologias de informação para execução de suas atividades, o maior desafio para a implantação do teletrabalho não é tecnológico, mas organizacional e humano, como foi presenciado no estudo de caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho, Freitas (2008, p. 42) alerta que elas precisam ser encaradas pelo gestor como sendo potenciais, pois a

[...] sua ocorrência depende das condições reais oferecidas pela empresa e pelas características sociais do ambiente em que se efetua o teletrabalho (características dos locais, do equipamento, salários, férias e outras licenças, saúde, segurança social, legislação, entre outras).

2.2.1 Aspectos positivos do teletrabalho

Particularmente, no que tange aos aspectos positivos relacionados à adoção do teletrabalho nas organizações, é preciso considerar que seu propósito é oferecer às organizações melhores resultados para enfrentarem as pressões do mercado, apesar de que, na sua implantação, segundo Mello (1999, p. 5), há que se levar em conta a seguinte precaução: “[...] evitar apenas visar redução de custos, com corte de pessoal. Assim, ao se adotar o teletrabalho dentro dos padrões aconselhados, ele se torna um instrumento que beneficia a empresa, o empregado e a sociedade.”.

Já quando o contexto é o das empresas governamentais, na visão de Goulart (2009), o teletrabalho possibilita, diante da sua flexibilidade, que a administração pública se torne mais atraente para os profissionais interessados em ingressar nesse setor e, conseqüentemente, motiva e retém os servidores talentosos que já trabalham nessas empresas. Diante desse cenário, nessa mesma fonte (GOULART, 2009), identifica-se uma série de vantagens para as organizações em razão do teletrabalho, quais sejam

- a) redução de custos;
- b) ganho de produtividade;
- c) redução dos índices de absenteísmo;
- d) maior flexibilidade organizacional;
- e) melhora do clima organizacional;
- f) melhora na qualidade de vida dos empregados;
- g) possibilidade de colocar em prática a gestão por competência e gestão por projetos.

Contribuindo, Mello (1999) salienta que as condições mais favoráveis e destacadas por estudiosos do teletrabalho consistem na possibilidade de: recrutar funcionários de uma área geográfica maior; reduzir o *turn over* (rotatividade) de funcionários talentosos que, eventualmente, necessitem mudar de local físico; reduzir o estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito e pelas relações conflitantes de trabalho; e aumentar o tempo para a dedicação ao lazer e aos *hobbies*. E, na mesma linha do que já foi mencionado por Goulart (2009) no parágrafo anterior, Mello (1999) também faz referência à redução do absenteísmo, ao aumento da produtividade e eficácia, à possibilidade de diminuição dos custos do escritório e ao ambiente de trabalho mais flexível.

Ademais, os funcionários, quando estão teletrabalhando em suas residências, sofrem menos interrupções, conseguem ficar mais concentrados e, como consequência, conseguem desenvolver mais atividades em um único dia. Assim, passam a sentir-se mais satisfeitos com o seu trabalho e com a empresa (MELLO, 1999).

Ainda sobre os benefícios do teletrabalho, Goulart (2009) considera que, na perspectiva do trabalhador, a principal vantagem está na flexibilidade que essa modalidade de trabalho oferece, uma vez que dá ao indivíduo a chance de administrar o tempo necessário para a realização do seu trabalho e das suas responsabilidades pessoais conforme suas demandas, tornando essa uma opção de trabalho importante e atrativa. A autora salienta que esse cenário oportuniza ao teletrabalhador maior convivência com a família, redução de custos e riscos com deslocamento, melhor utilização do tempo anteriormente gasto com o deslocamento ao trabalho, melhor administração do seu tempo, melhoria da qualidade de sua vida e, conseqüentemente, de seus familiares, além da redução do estresse e da tensão profissional (GOULART, 2009).

Considera-se, assim, que as vantagens decorrentes da adoção do teletrabalho transcendem os limites das empresas/empregados e atingem a sociedade, pois, à medida em que se reduz a quantidade de veículos nas ruas, estão sendo reduzidos também os índices de poluição do ar, além de diminuir o congestionamento nas cidades (MELLO, 1999). Trata-se, por conseguinte, mais do que de uma questão trabalhista e de eficiência organizacional, de uma questão ambiental.

2.2.2 Pontos críticos do teletrabalho

Segundo Goulart (2009), os pontos críticos do teletrabalho estão relacionados à adaptação da organização a essa nova forma de gestão, baseada na modalidade de teletrabalho, sendo possível a ocorrência de queda de produção na fase inicial

do projeto. Outros pontos críticos sustentados pelo mesmo autor (GOULART, 2009) dizem respeito à possível dificuldade de readaptação do empregado quando do retorno à empresa e, também, à carência de legislação específica, especialmente para as empresas regulamentadas pela Consolidação das Leis do Trabalho. Ademais, entende-se que mesmo havendo certas limitações, os benefícios trazidos pelo trabalho justificam a sua utilização, sendo necessário, para tanto, que sejam gerenciadas, sobretudo, as seguintes consequências enfrentadas pelo teletrabalhador, como alerta Goulart (2009):

- a) Possibilidade de distanciamento do círculo de relacionamento de trabalho;
- b) Aumento da responsabilidade com o autogerenciamento das condições de trabalho;
- c) Necessidade de compartilhamento de espaço doméstico com o posto individual de trabalho;
- d) Diminuição do intercâmbio de conhecimento e de aprendizagem direta com outros colaboradores da organização; e
- e) Distanciamento da dinâmica organizacional.

De forma complementar, Mello (1999) comenta que conciliar casa e trabalho exige um elevado grau de organização do teletrabalhador, que deverá planejar a rotina de trabalho e estar constantemente monitorando o seu grau de **trabalhabilidade**. Diante dessa perspectiva, tal indivíduo precisa aprender a equacionar a busca pela qualidade de vida, a administração do tempo e, conseqüentemente, apresentar eficácia nos resultados. Arremata o autor dizendo que “[...] as pessoas estão constatando a duras penas que o tempo é um dos bens mais preciosos e é um tesouro a ser preservado com unhas e dentes.” (MELLO, 1999, p.13).

De outro modo, Mello (1999) é enfático ao afirmar que o teletrabalho não se adapta necessariamente a todos os funcionários, havendo ainda outras ameaças, tais como:

- a) a visão preconceituosa de parentes e amigos;
- b) o tédio em virtude do isolamento social;

- c) a distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional;
- d) o gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho; e
- e) férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho, pois muitos empregados não sabem quando parar de trabalhar.

Assim, para atenuar os efeitos do isolamento social, Mello (1999) sugere, como cautela, evitar o isolamento no exercício das atividades, devendo esse trabalhador participar de uma rede *on line* de trabalhos e contatos, participar de encontros informais com os outros profissionais da área, bem como contar com uma agenda de atividades sociais.

2.3 REQUISITOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Para Goulart (2009), é importante que a organização atenda a alguns requisitos para a implantação do teletrabalho, tais como a disponibilização de equipamentos e recursos técnicos necessários à realização do trabalho; divulgar aos empregados as regras estabelecidas para o teletrabalho; atualizar os instrumentos contratuais de trabalho às novas condições; e manter a dinâmica de comunicação organizacional com o teletrabalhador.

Goulart (2009) e Mello (1999) contribuem listando condições necessárias para que o teletrabalhador possa apresentar um melhor desempenho no trabalho a distância, as quais estão relacionadas com o perfil do empregado, a saber:

- a) Forte automotivação: o teletrabalhador é mais sensível a distrações e dispersão. Por outro lado, o isolamento pode afetá-lo psicologicamente. Logo, é necessária automotivação;
- b) Autodisciplina: como o ambiente de trabalho não está sujeito ao controle físico e visual do ambiente tradicional do escritório, a autodisciplina é fundamental;
- c) Competências e preparação: o teletrabalhador tem de ter as competências para a atividade em causa e, além disso, tem de aprender a funcionar nesse sistema;

- d) Flexibilidade e espírito de inovação: quem tem dificuldades em se adaptar a novas situações, não é bom candidato ao teletrabalho;
- e) Formas de socialização: o teletrabalho coloca restrições à socialização. Soluções mistas de tempo parcial em casa e no escritório, a utilização de escritórios virtuais, ou o incentivo aos encontros entre teletrabalhadores e clientes/usuários são aconselháveis;
- f) Regime de voluntariado: nunca deve ser feita a seleção de teletrabalhadores por escolha administrativa. Assim, todos os candidatos devem ser voluntários e escolhidos segundo critérios objetivos;
- g) Ambiente familiar: a família tem de ser considerada na análise. Mas o teletrabalho não deve ser mero recurso para resolver problemas domésticos;
- h) Combate aos exageros: o ambiente de isolamento pode gerar a dependência em relação à gula, alcoolismo e drogas. Há que se levar esses perigos em consideração;
- i) Ambiente adaptado: tem de haver um espaço claramente demarcado no lar para o teletrabalho. A separação em relação às atividades familiares é crucial;
- j) Formação: é preciso treinar os candidatos ao teletrabalho, os seus gerentes nas empresas e suas famílias;
- k) Sistema experimental: inicia-se com uma equipe de voluntários, criando-se um sistema experimental, com a definição de alternativas mistas. Os testes à funcionalidade do sistema devem ter, pelo menos, a duração de um ano;
- l) Regra número um: o teletrabalho não é nem um prêmio, nem sequer uma punição. É apenas uma forma diferente de trabalhar.

Nessas condições, a avaliação do perfil psicossocial do candidato, segundo

Goulart (2009), será importante para identificar se ele está apto a ser um teletrabalhador. Além disso, será necessário que o teletrabalhador:

- a) esteja disposto a submeter-se ao processo de avaliação por metas e resultados;
- b) possua domínio da atividade a ser exercida remotamente;
- c) tenha aptidão para a comunicação oral e escrita;
- d) estabeleça limites entre a rotina familiar e o trabalho, evitando interrupções que atrapalhem a concentração;
- e) possa dispor de espaço físico adequado ao teletrabalho que atenda às regras de ergonomia inerentes a qualquer ambiente laboral;
- f) não esteja em período de experiência e não tenha sofrido penalidades na organização.

De acordo com Goulart (2009), as condições do posto de trabalho, relacionadas à ergonomia do ambiente na residência do empregado, são de extrema importância e, caso essas condições não sejam aprovadas por um engenheiro de ergonomia, o empregado deverá ser eliminado do processo seletivo.

Ainda, na concepção de Mello (1999), as atitudes e comportamentos dos teletrabalhadores deverão envolver os seguintes aspectos:

- a) ter mais de três anos na função que executa na organização;
- b) ser disciplinado, responsável e bem relacionado com seu chefe, colegas e os integrantes de outros departamentos na organização;
- c) participar de reuniões da organização;
- d) obedecer a prazos (projetos, compromissos);
- e) checar diariamente as correspondências e o e-mail;
- f) estabelecer uma rotina diária;

- g) deixar claro para a família que não deve ser interrompido enquanto trabalha;
- h) não trabalhar demais, folgar nos finais de semana e feriados e tirar férias; e
- i) propor encontros sociais com os colegas de trabalho e com os amigos do bairro.

O quadro até aqui exposto permite identificar o gestor imediato do teletrabalhador como personagem fundamental para essa modalidade de trabalho, pois, conforme concebe Mello (1999), tal profissional deverá saber escolher as pessoas adaptadas, estabelecer metas corretas e examinar os produtos/serviços que são produzidos. Para que possa desempenhar seu papel, o gestor imediato, segundo Goulart (2009), deverá receber um treinamento de capacitação para saber gerenciar por resultados o empregado teletrabalhador, isto é, para poder aplicar métodos de gerenciamento por resultados, que exigem a realização de um acordo entre gestor e teletrabalhador para ajustar as estimativas das atividades a serem executadas e o tempo necessário. Nessa modalidade de trabalho, o gestor imediato avaliará os empregados pelo que produzem e não pelas vezes em que são vistos (Mello, 1999). Nessa linha, é interessante apresentar os ensinamentos de Mello (1999) sobre o assunto, como seguem:

Na realidade, há necessidade de se selecionar empregados que estão pessoalmente motivados, são responsáveis e bem organizados. Por isso, deve-se treiná-los e dar-lhes metas claras, confiando que eles farão o trabalho do modo programado, pois bons empregados produzem, não importa onde ou quando. O fato de as pessoas estarem no escritório convencional não implica que estejam trabalhando, pois há muitas distrações que interrompem o trabalho. Portanto, a principal questão do teletrabalho sempre será com respeito aos resultados. Muitos gerentes se enganam achando que o empregado está digitando, quando na verdade ele está cochilando na sua mesa, embora ouça o clicar do teclado do computador. Isso não é gerenciar. O verdadeiro gerente privilegia os resultados e, portanto, precisa ser muito mais orientado para resultados.

Com efeito, no teletrabalho, é preciso definir indicadores de desempenho e metas. Nesse contexto, não se poderia deixar de mencionar a frase de W. Edwards Deming (*apud* PAGLIUSO, 2012): “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada na forma de artigo, por apresentar uma comunicação mais rápida. Afinal, segundo Carneiro (2005, p. 23),

[...] os artigos, por exemplo, são escritos para serem publicados em periódicos, revistas ou jornais; portanto, referem-se a uma comunicação mais rápida, que noticia conhecimento ou modos novos de tratar assuntos já assentados.

Optou-se pela abordagem qualitativa, pois, como compreende Minayo (2001), trata-se de um tipo que enfoca um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Assim, no que se refere ao estudo atual, a escolha pela abordagem qualitativa ocorreu com vistas a se analisar o fenômeno do teletrabalho no PJSC, sem a preocupação em expressar a realidade em números.

Esta pesquisa também é classificada, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

Acerca dos meios, Gil (2007) esclarece que a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, pois enquanto nesta se utilizam informações de diversos autores sobre determinado assunto, aquela se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. A diferença essencial entre os dois meios está, portanto, na natureza das fontes.

De acordo com Vergara (2000), estudo de caso é aquele que está circunscrito a uma ou poucas unidades de análise, entendida essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, empregando-se para realizá-lo um caráter de profundidade e detalhes. Gil

(2007) complementa afirmando que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento. Aqui, tem-se, por conseguinte, o estudo de caso do teletrabalho no TJSC, mesmo que ainda no nível da possibilidade, mas que leva em consideração as particularidades dessa unidade organizacional para o delineamento de uma proposta adaptada.

Para a coleta de dados, foram usados: fontes bibliográficas sobre o tema em foco (sobre teletrabalho e teletrabalhador); documentos (leis e documentos sobre trabalho e teletrabalho); e a observação direta (já que o pesquisador é servidor do PJSC). A coleta foi feita entre julho e outubro de 2014.

Para a análise dos dados, usou-se o modelo interpretativo de Triviños (1987), que se baseia na experiência do pesquisador, na realidade investigada e na bibliografia estudada.

4 DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARIA

As diretrizes são as normas que conduzirão o teletrabalho, tendo Goulart (2009) tratado-as por premissas fundamentais a serem observadas para a implantação dessa modalidade de trabalho na organização. Dessa forma, para a implantação do teletrabalho no PJSC, é preciso observar as seguintes regras:

- a) O programa deverá ser precedido de um projeto piloto corporativo para avaliação de sua instituição na organização;
- b) O programa deverá ser implantado por atividades e não por cargo, lugar ou perfil das pessoas;
- c) O programa deverá disponibilizar uma quantidade de vagas limitadas;
- d) Deverão ser reservadas 5% das vagas para candidatos com deficiência;
- e) A participação dos servidores terá caráter voluntário;
- f) A participação do servidor estará sujeita à aprovação de sua gerência imediata, que deverá negociá-la previamente com seu superior, ou estará sujeita à necessidade da organização;

- g) Os candidatos à participação serão submetidos a um processo seletivo;
- h) O teletrabalhador estará sujeito a regras, diretrizes, normas e rotinas, que deverão ser seguidas para o adequado desempenho do trabalho;
- i) O teletrabalhador terá acesso às aplicações da organização para desempenho de suas atividades teletrabalháveis, com acesso por meio de banda larga. Ele não poderá exceder o horário acertado para o seu cargo conforme normas da organização;
- j) As atividades do teletrabalhador serão acompanhadas por cumprimento de metas e pela qualidade dos resultados apresentados;
- k) Os resultados gerados pelo servidor teletrabalhador serão armazenados em um ambiente na organização;
- l) Os servidores teletrabalhadores selecionados para o projeto piloto, ou programa, quando este for instituído, deverão desenvolver no mínimo 60% das atividades de seu cargo de modo teletrabalhado;
- m) É facultada às partes a interrupção das atividades do teletrabalho.

As referidas premissas mencionadas pela autora (GOULART, 2009) foram elaboradas com base na realidade de organizações privadas, mas podem ser aproveitadas em sua maioria pelo PJSC. Outros Tribunais que já implantaram o teletrabalho apresentam premissas semelhantes em suas normas, que regulamentam essa modalidade de trabalho, conforme se apresenta nos parágrafos seguintes.

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) regulamenta o teletrabalho por meio da Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012 (BRASIL, 2012b), em que são encontradas as seguintes premissas:

- a) o teletrabalho é facultativo, a critério do gestor da unidade, e restrito às atribuições em que seja possível, em função das características do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor;

- b) é requisito para implantação do teletrabalho na unidade a estipulação de metas de desempenho diárias, semanais e/ou mensais, alinhadas ao Plano Estratégico do TST;
- c) as metas e os prazos são estabelecidos pelos gestores, se possível, em consenso com os servidores;
- d) a meta do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, 15% superior à forma de trabalho convencional;
- e) é facultado ao servidor em regime de teletrabalho prestar serviços nas dependências do Tribunal;
- f) os servidores interessados no teletrabalho serão indicados pelo gestor da unidade;
- g) não se admite o teletrabalho para o servidor em estágio probatório, ou que tenha subordinados, ou que tenha sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;
- h) servidores com deficiência possuem prioridade ao teletrabalho;
- i) o limite máximo de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% da respectiva lotação;
- j) existe um processo seletivo para avaliação do servidor com perfil adequado ao teletrabalho;
- k) as estruturas físicas e tecnológicas correm por conta do servidor, que deverá utilizar equipamentos ergonômicos e adequados, e assinar uma declaração expressa de que a instalação em que executará o trabalho atende às exigências.

Nesse mesmo órgão (TST), o servidor participante deve atender a uma série de deveres, quais sejam:

- a) cumprir, no mínimo, a meta exigida;
- b) não se afastar da cidade nos dias de expediente, salvo com autorização;
- c) comparecer na unidade sempre que convocado;
- d) manter seus contatos sempre atualizados;
- e) consultar diariamente os e-mails;
- f) manter o chefe informado sobre a evolução do trabalho;
- g) reunir-se com a chefia imediata a cada 15 dias para apresentar os resultados.

Por outro lado, no TST, o gestor da unidade precisa cumprir um conjunto de deveres, entre os quais são citados:

- a) acompanhar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho;
- b) aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas;
- c) encaminhar relatório trimestral com a relação de servidores, as dificuldades verificadas e quaisquer outras situações detectadas que possam auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho, bem como os resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade.

O alcance das metas de desempenho pelos servidores em regime de teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

É previsto, ainda, que, em hipótese de atraso no cumprimento das metas de desempenho, o servidor não será beneficiado da equivalência de jornada, relativamente aos dias que excederem o prazo inicialmente fixado para o cumprimento das metas, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade. O atraso no cumprimento da meta por prazo superior a cinco dias úteis acarretará ausência de registro de frequência durante todo o período de realização da meta, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade. Quando não justificados os atrasos no cumprimento da meta, configurarão impontualidade, falta injustificada, falta habitual de assiduidade ou abandono de cargo.

O servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode, a qualquer tempo, solicitar o retorno ao trabalho nas dependências do Tribunal. Também, no interesse da administração, o gestor da unidade pode, a qualquer tempo, desautorizar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que tem competência para expedir normas gerais de procedimentos relacionados à gestão de pessoas, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, editou a Resolução n. 109 (BRASIL, 2012), de 29 de junho de 2012, que dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de experiência, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Na referida norma, constam premissas semelhantes às adotadas pelo TST, como sendo uma forma de trabalho facultativa, a critério do Tribunal, restrita às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor. Também tem o objetivo de aumentar a produtividade, motivar os servidores, reduzir custo e tempo com deslocamento e possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Igualmente, no CSJT, terão prioridade ao teletrabalho os servidores com alguma deficiência. Limita-se em trinta por cento por unidade o número de servidores em teletrabalho.

Entre as medidas interessantes trazidas pela Resolução n. 109 em questão, encontra-se a de promover, sempre que possível, o revezamento de servidores autorizados a realizar o teletrabalho, para que todos possam ter acesso a essa modalidade de trabalho (BRASIL, 2012). Ainda, a adesão ao teletrabalho é uma faculdade à disposição dos Tribunais Regionais do Trabalho, a ser adotada a critério dos gestores das unidades, em razão da conveniência do serviço, não constituindo direito nem dever do servidor.

Na referida norma (BRASIL, 2012), são indicadas atividades passíveis de serem desempenhadas fora das dependências do Tribunal, cujo desenvolvimento, contínuo ou em determinado período, demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: confecção de minutas de sentenças, votos, pareceres, relatórios e propostas de atos normativos, dentre outros.

Outra premissa é que a realização do teletrabalho no âmbito dos Órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus ocorrerá, a princípio, por até um ano, devendo ser realizadas avaliações trimestrais dos resultados auferidos como forma de controle para avaliar a continuidade ou não do teletrabalho, em especial pela análise da produtividade das unidades participantes.

No CSJT, a produtividade também é a mesma indicada pelo TST, ou seja, os servidores em regime de teletrabalho devem apresentar um incremento na produtividade, a ser determinado e aferido pelo titular da unidade, nunca inferior a

15%, sendo que as atividades a serem realizadas por meio do teletrabalho devem ser previamente acordadas entre a chefia imediata e o servidor, mediante registros expressos no formulário de planejamento e acompanhamento de trabalhos, a ser adotado no âmbito de cada unidade.

Constam, ademais, da mesma Resolução 109 que:

Art. 10. A chefia imediata gerenciará a rotina de trabalho dos servidores autorizados a realizar o teletrabalho, bem como manterá registro com a indicação dos trabalhos a serem desenvolvidos, o quantitativo total de tarefas distribuídas e o período máximo para conclusão dos trabalhos.

Art. 11. É dever da chefia imediata manter o gestor da unidade atualizado quanto à evolução das atividades realizadas em regime de teletrabalho, relatando as dificuldades e quaisquer outras situações detectadas.

Art. 12. O servidor responsabilizar-se-á por providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho. (BRASIL, 2012).

Da mesma forma que no trabalho convencional, no teletrabalho deverá o servidor guardar sigilo das informações contidas nos processos e demais documentos, sob pena de responsabilidade.

Quanto à frequência e o cumprimento da realização das tarefas pelo servidor na modalidade de teletrabalho, existe a necessidade de cumprirem-se os prazos estipulados, sob pena de suspensão da participação no teletrabalho, pelo gestor imediato, conforme consta na regulamentação (BRASIL, 2012):

Art. 14. As unidades participantes do teletrabalho deverão registrar a frequência do período em que os servidores estiverem desenvolvendo suas atividades em regime de teletrabalho nos termos desta Resolução.

Art. 15. No caso de descumprimento do prazo fixado para a realização das tarefas, o servidor deverá prestar esclarecimentos a sua chefia imediata sobre os motivos da não conclusão dos trabalhos, que os repassará ao gestor da unidade.

§ 1. O gestor da unidade, considerando improcedentes os esclarecimentos prestados, suspenderá a participação do servidor no teletrabalho durante um ano, contado da data estipulada para conclusão da tarefa.

§ 2. No caso de ser aceita a justificativa apresentada pelo servidor, ficará a critério do gestor da unidade a concessão de novo prazo para conclusão dos trabalhos.

Sobre os ajustes necessários à experiência do teletrabalho nos Tribunais Regionais do Trabalho, a continuidade ou eventual cancelamento do programa, a Resolução n. 109 (BRASIL, 2012) determina a criação de Comissão de Gestão do Teletrabalho, conforme segue:

Art. 19. Os Tribunais Regionais do Trabalho que adotarem a experiência de que trata esta Resolução deverão instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho com o objetivo de:

I – analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes da experiência, mediante avaliações trimestrais, a fim de examinar a conveniência de realizar ajustes ou propor eventual cancelamento do teletrabalho;

II – apresentar relatório ao final da experiência, com parecer fundamentado acerca dos resultados auferidos e inclusive com a indicação de eventual redução de custos para a Administração; e

III – analisar e propor soluções à Administração do Tribunal, fundamentadamente, acerca dos casos omissos.

Com efeito, tanto as diretrizes adotadas pelo TST, como àquelas pelo CSJT, em relação à realização do teletrabalho, a título de experiência, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, servem de parâmetro e modelo para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O regramento descrito anteriormente para a prática do teletrabalho na Justiça do Trabalho revela que eventual implantação dessa modalidade de trabalho no ambiente

do TJSC será totalmente inovadora, sendo necessário implantá-la fazendo-se a gestão da mudança, o que pressupõe, especialmente, uma mudança de mentalidade tanto por parte dos seus servidores, que poderão aderi-la, como por parte dos seus gestores. A estes últimos cabe o nobre papel de viabilizar o alcance das vantagens trazidas pelo teletrabalho, tanto para a organização, como para o servidor e para a sociedade como um todo, e também o importante papel na gestão dos pontos críticos que essa modalidade apresenta. Antes de tudo, é preciso planejar essa mudança para que ela traga, de fato, consequências positivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A casa é o lugar em que o indivíduo dorme, assiste televisão, estuda e vive com a família. Porém, cada vez mais, também é o lugar em que se exerce o trabalho, como no caso da prática do teletrabalho. Assim, na era da informação e do conhecimento, o teletrabalho não corresponde a nenhum prêmio ou punição, mas apenas a uma nova maneira de realizar o trabalho, partindo-se da premissa de que trabalho é algo que se faz e não um lugar para onde se vai. Em paralelo, paulatinamente, o problema do trânsito nas grandes cidades agrava-se, fazendo com que a adesão ao teletrabalho seja tendência tanto para organizações públicas como privadas.

Nesse contexto, identificou-se como verdadeiros motivadores para a implantação do teletrabalho os benefícios oferecidos por ele, tais como a possibilidade de a organização ter aumento da produtividade, sem prejuízo da qualidade, redução de custos e aumento da qualidade de vida dos trabalhadores. Além disso, chama a atenção a flexibilidade de horários, além da redução do estresse com as idas e vindas pelo trânsito congestionado, que são motivos suficientes para o indivíduo querer participar dessa modalidade de trabalho.

O PJSC, a exemplo de outros órgãos públicos brasileiros, também está pensando nessa alternativa. Porém, seus gestores precisam estar preparados para lidar com suas limitações. Nesse âmbito, o gestor precisa saber que a realização do teletrabalho deve ser facultativa, a critério de cada setor, restringindo-se às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho do servidor. Nessa mesma linha, há que se ter consciência de que o teletrabalho pode criar um sentimento de isolamento no trabalhador e que este precisa ter um perfil específico para poder participar de projetos dessa ordem.

Percebem-se, por conseguinte, a existência de barreiras, inclusive a cultural da exigência da presença física no local de trabalho, mas, com bastante planejamento precedido de um projeto piloto bem alinhado, a implementação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina apresentará grandes chances de sucesso.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Resolução n. 109/CSJT**, de 29 de junho de 2012. 2012. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/25000>>. Acesso em: 26 set. 2014.

_____. **Resolução Administrativa n. 1499**, de 1. de fevereiro de 2012. 2012b. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0>>. Acesso em: 12 set. 2014.

CARNEIRO, M. F. **Pesquisa Jurídica** – metodologia da aprendizagem. Curitiba: Juruá, 2005.

FREITAS, S. R. de. **Teletrabalho na Administração Pública Federal**: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI. 2008. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasil: SENAC, 2009.

MANSSOUR, A. B. B. **Teletrabalho**: passado, presente e futuro. *In*: MANSSOUR, Ana B. B. *et al.* Tendências em recursos humanos, Porto Alegre: Multimpresos, 2001

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework)**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

PAGLIUSO, Tadeu. O que não se mede não se gerencia. **Exame.com**. Blog do Management, 24 out. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/24/o-que-nao-se-mede-nao-se-gerencia/>>. Acesso em 21 fev. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: atlas, 1987.

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos de teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DAS AÇÕES ADOTADAS PELO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA PARA DESENVOLVER A PROFISSIONALIDADE DO GESTOR, COM VISTAS À ATUAÇÃO COMO EDUCADOR INTERNO DA INSTITUIÇÃO

Luciana Silva de Jesus¹

Luis Moretto Neto²

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Ramos *et al* (2008), até o início da década de 90 as pessoas foram condicionadas nas organizações a efetuarem trabalhos repetitivos em treinamentos convencionais, com resultados de curto prazo, sem o incentivo para discussões, baseados na realização das atividades pautadas no alcance da eficiência.

Não obstante, os treinamentos convencionais evoluíram para programas de desenvolvimento, focados na carreira dos colaboradores, sob uma perspectiva acima do treinamento, direcionando para resultados eficazes e de médio prazo. Segundo Costa (2001), é perceptível no Brasil uma preocupação do contexto corporativo quanto ao desperdício de dinheiro gasto em treinamentos não focados no negócio, quando se vive em um momento de transição dos tradicionais treinamentos e desenvolvimentos para uma educação corporativa, atuando-se em um conjunto de valores e crenças da organização: ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulos de associação e interação; focar na efetividade e em trabalhos estratégicos de longo prazo. Sob esses aspectos, para o funcionamento dos preceitos da educação corporativa, a percepção dos gestores é essencial quanto à condução do conhecimento no novo contexto das organizações do aprendizado e conhecimento.

1 Graduada em Administração pela UDESC/ESAG. Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria pela FGV. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Administrativa lotada na Secretaria do Foro da Comarca de Biguaçu do TJSC. *E-mail:* lucianasj@tjsc.jus.br.

2 Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5353000298059913>. *E-mail:* luis.moretto.neto@ufsc.br.

Alinhado a esse contexto, as organizações, tanto públicas quanto privadas, estão investindo cada vez mais no capital intelectual interno como multiplicador de conhecimento no contexto da educação corporativa. Assim, ao formar docentes internos, há uma preocupação constante em atenção ao desenvolvimento da profissionalidade no contexto da educação. Assim, o grande desafio é como é transformar gestores em educadores profissionais.

Dessa forma, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), no âmbito das instituições públicas, investe em ações de educação corporativa para o desenvolvimento do capital intelectual e equipe de trabalho. Esse investimento é explicitado por intermédio do Centro de Estudos Jurídicos (CEJUR) com a Academia Judicial.

Nesse aspecto, a presente pesquisa pretende responder o seguinte questionamento: quais ações são adotadas pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina para desenvolver a profissionalidade do gestor, com vistas à atuação como educador interno da instituição?

Nesse contexto, tem-se como pressupostos que, com a pesquisa, serão apresentadas as ações adotadas pelo TJSC para conceder formação de capacitadores aos servidores-gestores, de modo que se tornem multiplicadores do conhecimento dentro da instituição.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar as ações adotadas pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina para desenvolver a profissionalidade do gestor, com vistas à atuação dele como educador no âmbito do TJSC.

A contextualização do objetivo geral apresentado é desenvolvida pelos seguintes objetivos específicos:

- Descrever as ações adotadas, no âmbito da educação corporativa, na formação de instrutores internos pelo Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;
- Verificar, entre servidores-gestores que atuam como instrutores no Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, como a formação oferecida pela instituição auxilia na condução do processo de docência.

Além disso, justifica-se este artigo, na visão de Roesch (1999), quanto à importância partindo-se do pressuposto de que este estudo poderá mostrar que a valorização da equipe interna, como docentes nos processos de treinamento e desenvolvimento, pode gerar benefícios positivos para a organização, no contexto da redução de custos e empatia da equipe em relação aos processos de trabalho. Quanto à oportunidade, observa-se que a educação corporativa é valorizada no âmbito das organizações, tanto no setor público quanto no privado, como uma alternativa de alinhar as competências internas aos objetivos organizacionais. Já quanto à viabilidade, o presente estudo apresenta-se viável no contexto da facilidade e do baixo custo no acesso às informações e ao levantamento de dados, haja vista que a autora está inserida no processo, atuando como gestora do Fórum da Comarca de Biguaçu, investida no cargo de chefe de secretaria, e também como instrutora interna da organização.

Assim, para fins de apresentação estrutural, este trabalho é apresentado em cinco partes. Além dessa parte introdutória, a segunda parte é formada a partir da revisão de literatura pertinente ao tema, que embasa a análise dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa. Na sequência, apresenta-se o método empregado para atingir os objetivos apresentados. Em seguida, evidenciam-se os resultados obtidos e analisados e, por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais, incluindo conclusões e sugestões de estudos futuros, seguidas das referências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo aborda o processo de educação para o desenvolvimento humano, sincronizando-o no aspecto da aprendizagem organizacional com as estratégias de educação corporativa. Dessa forma, a educação corporativa reflete-se em estratégia organizacional para o desenvolvimento de pessoas, sobretudo com o investimento na profissionalidade de gestores educadores, tanto no âmbito do setor público quanto privado.

2.1 EDUCAÇÃO: PRESSUPOSTO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO

A educação consiste na mola propulsora para o desenvolvimento humano. Nesse contexto, na visão de Freire (1999), educação é essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização e que, por si só, não leva uma sociedade a se

libertar da opressão, mas sim a refletir sobre possíveis formas de libertação social. Assim, partindo desse pressuposto, Demo (1995) relata que uma sociedade educada é aquela composta de cidadãos críticos e criativos, capazes de indicar o rumo histórico, coletivamente pretendido, sobretudo desenvolver, maximamente a oportunidade histórica disponível. Dessa forma, o autor (DEMO, 1995, p. 20 - 21) também conclui que a

Educação passa a ser o espaço e o indicador crucial de qualidade, porque representa a estratégia básica de formação humana. Educação não será, em hipótese nenhuma, apenas ensino, treinamento, instrução, mas especificamente formação, aprender a aprender, saber pensar, para melhor intervir, inovar.

Assim sendo, o conceito de educação passa a ser interpretado holisticamente, aproximando-se das vias do conhecimento e do pensar humano, muito além da perspectiva simplista de treinamento e repasse de informações. Logo, a partir do que afirma Demo (1995, p. 27), observa-se que

A transmissão de conhecimento também é relevante, mas não passa de insumo. Corresponde à necessidade de ensinar e aprender, por meio da qual absorvemos informação, armazenamos e sistematizamos o saber, repassamos de uma geração para outra, cumprimos a socialização em cada sociedade, reproduzimos os parâmetros culturais vigentes, e assim por diante. Podemos hoje dizer que esse processo transmissivo é instrução, não propriamente educação.

Nesse contexto, então, entende-se que o simples fato de transmitir o conhecimento permeia o campo da instrução, enquanto que o processo sistêmico de educação está próximo ao processo de formação, sendo o instrutor um agente ativo que auxilia na construção do conhecimento.

TRANSMITIR X CONSTRUIR	
Transmissão de conhecimento	Comunicação eletrônica
Construção de conhecimento	Arte do professor (função insubstituível)

Fonte: DEMO (1995, p.29).

O instrutor, de acordo com SCHÖN (2000), quer comunicar coisas essenciais, algumas que vão além de regras enunciáveis, mesmo que ele seja bom em refletir sobre seu próprio conhecimento tácito. Nesse sentido, a docência, como qualquer trabalho humano, pode ser analisada inicialmente como uma atividade profissional. Assim, “[...] trabalhar é agir num determinado contexto em função de um objetivo, atuando sobre um material qualquer para transformá-lo através do uso de utensílio e técnicas.” (LESSARD; TARDIF, 2009, p. 49). O papel do formador não consiste tanto em ensinar, mas sim em facilitar a aprendizagem, por intermédio da experimentação e reflexão repassadas pelas técnicas e métodos científicos de trabalho do instrutor.

Nesse contexto, a arte, por sua vez, faz parte da expressão humana, sobretudo da sensibilidade comunicativa, além de exercer contraponto fundamental ante o espírito científico acerbamente metodológico, árido e, por vezes, agressivo na crítica. A título de linguagem, será sempre possível acolher formas alternativas de expressão, inclusive os espaços de sabedoria, bom senso, culturas alternativas, pensamento oriental, formas de autoconhecimento e assim por diante, desde que linguagem não se reduza ao modo de falar, mas incorpore o modo de ser (DEMO, 1995, p.39).

Observa-se que o instrutor deve articular o falar com o escutar, tendo constantemente uma postura voltada ao questionamento como via de decisão. Na situação de formador, segundo Schön (2000), o instrutor desempenha três papéis: abordar os problemas que a tarefa coloca; escolher a estratégia formativa que melhor corresponde à personalidade e aos conhecimentos dos formandos com quem trabalha; tentar estabelecer com os formadores uma relação propícia à aprendizagem. Nesse contexto, acompanhando o papel do formador, há três estratégias de formação: a experimentação em conjunto; a demonstração acompanhada de reflexão; e a experimentação e análise de situações monótonas. O formador que utiliza essas estratégias, portanto, ao desenvolver o processo de instrução, provavelmente conseguirá com maestria conduzir a construção e a transmissão do conhecimento. “Manejar e produzir conhecimento é a força inovadora primordial, que decide, mais que outros fatores, cidadania e competitividade.” (DEMO, 1995, p.47).

Sob o aspecto da educação, transmissão e construção do conhecimento, o processo pedagógico está transcendendo os bancos escolares e entrando nas organizações, não somente em treinamentos, mas no desenvolvimento de colaboradores.

A aproximação do processo educativo aos critérios de gestão de uma empresa, desde que não imitativa, pode ser uma ideia adequada, à medida que se voltasse à oferta cada vez mais apropriada dos serviços públicos aí propostos. (DEMO, 1995, p.68).

Os processos pedagógicos e as práticas de gestão se fundem de forma sinérgica, o que pode gerar resultados no contexto dos objetivos organizacionais. Assim, na visão de Demo (2001), à medida que a interdisciplinaridade avança, aparecem cada vez novos desafios, de toda ordem. As áreas das ciências comunicam-se pouco e resistem, muitas vezes, a comunicar-se. Mesmo dentro de espaços comuns, a comunicação é, frequentemente, pequena ou inexistente. Contudo, o processo sistêmico entre educação e gestão já pode ser percebido no contexto da aprendizagem organizacional.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem consiste em um processo de retenção de informações, de modo que gere conhecimento e multiplicação de conceitos à equipe. Dessa forma, para Fleury e Fleury (1995), a aprendizagem é um processo de transformação, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Nesse contexto, o processo de aprendizagem parte do parâmetro individual dos colaboradores de uma organização e pode transcender para o prisma organizacional. Para Kofman (2004) a aprendizagem individual significa incorporar novas habilidades que possibilitam alcançar objetivos até então impossibilitados de concretização.

Sob esse aspecto, “[...] duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo [...]” (FLEURY; FLEURY, 1995, p.19). A primeira foca no comportamento, de forma observável e mensurável, sob um aspecto de estímulo e resposta; a segunda vertente explica melhor os fenômenos mais complexos, como aprendizagem de conceitos e solução de problemas.

Nesse contexto, quando as equipes de trabalho de uma organização conseguem atingir um alto desempenho, gerando aprendizado individual, pode haver um processo sinérgico que passa pela aprendizagem organizacional.

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. (FLEURY; FLEURY, 1995, p.20).

Argyris e Schön (1996) enfatizam que a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções, no interesse dessa organização.

Assim, entende-se que a aprendizagem organizacional não se centra apenas na soma do processo da aprendizagem individual dos membros de uma equipe, uma vez que ela é a sinergia da aprendizagem individual, sendo muito maior do que a simples soma das partes. “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela a aprendizagem organizacional não ocorre.” (SENGE, 2006, p.167).

Sob esse aspecto das organizações que aprendem, Senge (2006) desenvolveu o modelo da quinta disciplina. Nesse contexto, o estudo das cinco disciplinas fornece teorias, métodos e ferramentas que permitem o aprendizado. Assim, Senge (2006) preconiza que as cinco disciplinas são componentes essenciais que, uma vez reunidos, formam um conjunto perfeito.

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente [...] (SENGE, 2006, p.41, grifo nosso).

Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes, não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento [...] (SENGE, 2006, p.42, grifo nosso).

A prática da **visão compartilhada** envolve as habilidades de descobrir imagens do futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções [...] (SENGE, 2006, p.43, grifo nosso).

A **aprendizagem em equipe** é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá [...] (SENGE, 2006, p.44, grifo nosso).

O **pensamento sistêmico** é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática [...] sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas [...] (SENGE, 2006, p.45, grifo nosso).

Sob o aspecto do estudo das cinco disciplinas, entende-se que para uma organização aprender é pré-requisito que as equipes de trabalho tenham uma visão holística de todo o contexto estratégico da instituição. Assim, “[...] uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade.” (SENGE, 2006, p.46). Isso porque a quinta disciplina, o pensamento sistêmico, entra como fonte sinérgica e norteadora para garantir o aprendizado, porque “[...] as empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.” (SENGE, 2006, p.40).

Nesse contexto, quando uma instituição alcança a aprendizagem organizacional, a visão holística deve permear sobre o desenvolvimento das equipes de trabalho, indo muito além do aspecto contingencial do treinamento. Assim, um dos fatores essenciais do processo da aprendizagem, tanto individual quanto organizacional, está na educação corporativa, com a visão de processos pedagógicos oferecidos pela instituição focada em estratégias organizacionais, proporcionando o desenvolvimento da equipe e facilitando a aprendizagem sob um aspecto macro, para o alcance dos objetivos institucionais.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E PROFISSIONALIDADE DE EDUCADORES

A passagem do processo de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa vem associar-se à necessidade identificada por muitos gestores de pessoas na capacitação do quadro funcional das empresas. Grande parte desses gestores não tem mais interesse em desenvolver somente as atividades cotidianas no setor de pessoal ou de Recursos Humanos (RH). Assim, esses profissionais identificam as pessoas dentro da organização como um processo de diferenciação frente às suas congêneres. Corroborando com essa linha de raciocínio, Boog (2001, p. 68) conceitua treinamento como “[...] a ação sistematizada para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.”.

Já sobre o desenvolvimento, Boog (2001, p. 69) entende que:

Sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (des – para ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Programas tradicionais de treinamento e capacitação que as instituições implementam com o objetivo de solucionar seus problemas de curto prazo podem trazer apenas resultados contingenciais. Isso porque, provavelmente pela característica das ações, trazem poucos objetivos sistêmicos, de permanente desenvolvimento, tanto do indivíduo como da organização. Já as ações de desenvolvimento normalmente são restritas aos níveis gerenciais e à alta administração, haja vista que, para a maioria dos colaboradores, foca-se em treinamentos pontuais.

Contudo, o processo efetivo de aprendizagem centra-se na educação continuada, que transcende as linhas do treinamento e desenvolvimento. Na educação corporativa, tais condições terão base na organização, o que, segundo Quadros (2002, p. 24), pode ser definido como:

[...] uma associação ou instituição com objetivos definidos, um sistema complexo de instalações, equipamentos e pessoas, formando uma diversidade técnica e social, que interage com forças ambientais, externas e internas, numa interação necessária ao cumprimento de sua missão e à permanência no mercado.

A abordagem da educação corporativa propõe uma educação sistêmica, já o treinamento é mais focado em desenvolver o aspecto técnico (MEISTER, 1999). Fica evidente, então, que não se poderá exigir instrumentalização apenas, mas o que as empresas precisam desenvolver são as atitudes para a melhoria dos processos, migrando da cultura antiga de T&D – Treinamento e Desenvolvimento – focada no fazer, para a cultura da organização, que aprende e que se baseia na educação corporativa.

Nesse contexto, é imprescindível destacar Freire (1999, p. 27), quando ele diz que a raiz da educação deverá sustentar-se num núcleo fundamental, que é a inconclusão do homem, visto que

[...] o homem se sabe inacabado e por isso se educa. Não haveria educação

se o homem fosse um ser acabado. [...] é um ser na busca constante de ser mais e, como pode fazer essa autorreflexão, pode descobrir-se como um ser inacabado, que está em constante busca.”

Dessa forma, o autor aponta que o homem deve ser o sujeito de sua educação, e não o objeto dela; identifica a educação como uma busca permanente de “si mesmo” e explora a ideia de que esse processo é permanente.

A educação corporativa, na visão de Fochesatto e Quadro (2012) pode ser definida como “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores, procurando ajudá-los a atuar de maneira mais efetiva e eficaz na sua vida institucional”. Assim, para dimensionar Sistemas de Educação Corporativa, é primordial a seleção de práticas eficazes, vinculadas aos objetivos estratégicos da organização. Ainda de acordo com Fochesatto e Quadros (2012), a atuação das organizações deverá centrar-se na avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional com a Educação Corporativa, identificando o grau de retorno dos investimentos em contraponto com os resultados competitivos auferidos. Essa avaliação estará aliada à produtividade que os sistemas de educação corporativa sejam capazes de gerar, considerando-se os aspectos subjetivos do principal agente de tais processos – o elemento humano, fazendo um contraponto com o planejamento estratégico da instituição. Nesse contexto, “[...] no papel de educadoras as organizações, principalmente empresariais, deverão entender os pressupostos da educação como requisito estruturante.” (FOCHESATTO; QUADROS, 2012, p.63).

Logo, abrangente é o papel da organização educadora, em atenção aos modelos de educação corporativa envolvendo muitos aspectos relacionados à gestão estratégica e administrativa, na visão de Fochesatto e Quadros (2012, p. 64), como:

[...] estruturas mais flexíveis, com líderes de perfil mais educador (aprender a conviver);

decisões descentralizadas, que permitam agilidade e assertividade decisória para resultados eficazes (aprender a fazer);

pessoas motivadas e comprometidas a partir do compartilhamento da visão de futuro e dos objetivos da organização (aprender a ser e a conviver);

cultura da inovação a partir da postura de líderes e colaboradores em dispor-

-se a aprender e a transformar (aprender a conhecer, conviver e ser);

eficácia nos processos de comunicação, entendendo que só haverá comunicação se as mensagens se tornarem realmente algo comum – comunicação =ação comum (aprender a fazer, conviver e ser);

investir nas práticas de avaliação do desempenho e da gestão das competências imprescindíveis para atingir e/ou superar metas e objetivos (aprender a fazer, ser);

metodologias de Gestão de Pessoas que permita a atração e a manutenção dos talentos cujo aporte de novas ideias e contribuições é vital (aprender a fazer e a ser);

atitude embasada em valores, ética e responsabilidade social não só das lideranças como também de todos os colaboradores (aprender a ser);

privilegiar métodos e processos de trabalho com procedimentos padronizados e bem documentados, como forma de garantir a explicitação, o armazenamento, a retenção e a gestão do conhecimento (aprender a conhecer e a fazer);

ter um projeto pedagógico que defina a filosofia, os valores da organização, as diretrizes do negócio, bem como as competências esperadas dos colaboradores e/ou parceiros, a partir do projeto (aprender a conhecer e a fazer).

Assim, a gestão estratégica envolve uma visão holística em que a educação corporativa entra como uma estratégia de longo prazo no desenvolvimento do capital intelectual das organizações. Sob esse aspecto, Mundin e Ricardo (2004) afirmam que o plano estratégico estabelecido pela área de educação corporativa deve ser objetivo e claro, visando à organização sistemicamente e sendo capaz de ser compreendido em todas as instâncias decisórias.

Ao alinhar os processos de educação corporativa ao planejamento estratégico, ressalta-se a importância da necessidade de desenvolver uma estratégia de educação corporativa. Contudo, Fochesatto e Quadros (2012) afirmam que esse processo está longe de ser uma unanimidade, uma vez que há resistência e ceticismo em relação aos métodos, projetos e resultados obtidos.

O planejamento de educação corporativa ocorre em vários níveis; conforme Gil (2006), divide-se em: o educacional de uma nação; o institucional, realizado por uma instituição de ensino; o curricular, de cursos; o de ensino, voltado para uma disciplina e um curso específico, ou o plano de aula. Assim, esse processo de planejamento assemelha-se ao estruturado na educação tradicional, com estrutura análoga, passando pelos mesmos processos, desde estruturas micros, voltadas ao plano e aula, indo até ao contexto sistêmico de um plano educacional para toda uma instituição, no caso das organizações, ou para um município, estado ou nação, quando da educação tradicional.

Nesse contexto, além do processo de planejamento para as bases da educação dentro das organizações, Eboli (2004) apresenta os sete princípios que ele acredita contribuir para a construção da educação corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Dessa forma, o desenvolvimento do capital intelectual com estratégias de longo prazo auxilia a organização a compor ferramentas para ocupar posição diferencial no mercado, bem como perene e conectada aos anseios dos usuários internos e externos. Além disso, o processo de educação dentro de uma instituição também deve ser disponível, com conteúdos acessíveis e sólidos, para os colaboradores. Assim, há de se ressaltar os processos de parcerias com outras instituições (de ensino, por exemplo), fundamental para a busca de *know how* no processo da educação corporativa. O resultado disso, provavelmente, representará uma instituição mais cidadã, auxiliando nos preceitos de cidadania tanto individuais, quanto organizacionais, gerando a sustentabilidade do contexto institucional em um processo educacional gerador de resultados para as organizações.

Fundamental também, ao tratar de educação corporativa, é o papel dos educadores, que poderão estar dentro da organização, inseridos em sua cultura e referenciais de negócio, como poderão vir do mercado da educação, sejam provenientes das universidades tradicionais ou das mais variadas instituições que se propõem a fornecer conhecimento. Assim, na visão de Fochesatto e Quadros (2012), definir um perfil de educador que adote os preceitos de boas práticas educacionais torna-se mais difícil para as organizações, sobretudo considerando-se a alta velocidade das demandas, no atual contexto sócio econômico e político.

Nesse contexto, ainda sob os conceitos de Fochesatto e Quadros (2012), entende-se que o educador deverá ter um perfil equivalente ao que pretende formar, haja vista que não será coerente tentar ensinar algo que não esteja atrelado ao conjunto de crenças e valores do docente; pautando-se em um comportamento ético, no sentido de propor uma construção de conhecimento que revele verdade e coerência, bem como que entenda a filosofia da organização e a explicita no processo educacional, respeitando as filosofias individuais e os projetos de vida decorrentes.

Sob esse aspecto, entram os estudos de profissionalidade docente, haja vista que, diante do contexto contemporâneo, para atingirem-se resultados excelentes no processo de educação corporativa é de extrema relevância que a equipe de formadores tenha características de docência profissional, distanciando-se de processos empíricos e vocacionais. Assim, para Sacristán (1995, p. 65), a definição exata da profissionalidade no contexto das instituições de ensino não é fácil, uma vez que, do ponto de vista sociológico, é considerada uma “[...] semiprofissão, em comparação com as profissões liberais clássicas”. Deste modo, a definição de profissionalidade do formador para o autor é tida como “[...] a afirmação do que é específico na ação (sic) docente, isto é, o conjunto de comportamentos, conhecimentos, destrezas, atitudes e valores que constituem a especificidade de ser professor”.

Já na visão de Contreras (2002), a profissionalidade refere-se às qualidades da prática profissional dos docentes em função dos anseios do trabalho educativo. Nesse aspecto, profissionalidade significa “[...] não só descrever o desempenho do trabalho de ensinar, mas também expressar valores e pretensões que se deseja alcançar e desenvolver nesta profissão.” (CONTRERAS, 2002, p.74).

Desse modo, para o desenvolvimento da profissionalidade de formadores, segundo Sacristán (1995, p. 65), a possibilidade de sua atualização deve ocorrer em três dimensões diferentes:

- a) em nível das práticas cotidianas de sala de aula;
- b) em nível profissional, onde produzem um saber técnico que modela suas práticas, (formado por ideologias, conhecimentos, crenças, rotinas); e,
- c) em nível sociocultural, que proporciona valores e conteúdos relevantes.

Isso mostra que o educador, ainda de acordo com Sacristán (1995), deve desprender-se do aprendizado dos processos de docência por erro e tentativa, em que a sala de aula torna-se o principal laboratório de aprendizagem, sendo que as

influências informais na socialização são mais concretas do que as formais, mais eficazes do que os cursos de formação. Assim, a sala de aula deve ser o local de aperfeiçoamento e de aplicabilidade prática para o educador, mas o empirismo deve gradativamente dar lugar ao contexto profissional na formação de docentes, sobretudo diante do contexto da educação corporativa.

3 METODOLOGIA

O presente artigo, quanto ao método de raciocínio, é dedutivo e, quanto à abordagem, é classificado como qualitativo, haja vista que se pretende investigar em profundidade a compreensão do contexto do problema de pesquisa, já mencionado.

De acordo com Vergara (2013), há dois critérios para classificar os tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, baseando-se nessa classificação, a pesquisa desenvolvida para a realização deste estudo quanto aos fins é considerada descritiva e aplicada e, quanto aos meios de investigação, a pesquisa é de caráter bibliográfico, documental e estudo de caso.

Assim sendo, Cervo, Bervian e da Silva (2007) apontam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), mas sem manipulá-los. Logo, o contexto deste artigo reflete a descrição das estratégias e técnicas utilizadas pelo TJSC para desenvolver a profissionalidade de educadores em gestores no âmbito da educação corporativa. Além disso, quanto à natureza, Vergara (2013) afirma que a pesquisa aplicada determina-se pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, no que tange à investigação, nos objetivos estratégicos organizacionais; e à valorização da equipe interna de trabalho quanto aos processos de docência em treinamentos e desenvolvimentos.

Já o estudo de caso, ainda na visão de Vergara (2013), “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país [...]”, sendo o estudo direcionado para a pesquisa de um curso específico promovido pela Academia Judicial.

Dessa forma, o presente estudo aborda, na concepção de teorias da Ciência da Administração e da Pedagogia, as ações utilizadas pelo TJSC para a formação de instrutores internos, dentre os servidores que ocupam cargo de gestão, baseando-se no conceito de profissionalidade. Dessa forma, a pesquisa restringe-se a: verificar se a valorização da equipe interna de trabalho está nas premissas estratégicas da organização; conhecer as técnicas aplicadas para a formação de docentes, no âmbito da educação corporativa, e elencar entre os instrutores gestores da Academia

Judicial, para fins de pesquisa, se as estratégias da instituição para a transformação de gestores em educadores auxiliam na condução das atividades pedagógicas. Assim sendo, evidencia-se que não serão objeto de estudo os demais instrutores internos não atuantes como gestores na organização, limitando-se à amostra de pesquisa aos instrutores gestores (investidos nos cargos em comissão de chefe de divisão; chefe de secretaria do conselho gestor de juizados especiais; chefe de secretaria de foro e diretor).

Com relação à coleta de dados, o universo de pesquisa é delimitado pela amostra não probabilística intencional por acessibilidade entre instrutores internos e gestores do Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. A definição da amostra dá-se com o cruzamento entre dois relatórios fornecidos pela instituição: o relatório dos servidores docentes e o relatório dos servidores e cargos em comissão. Assim, foi possível identificar os docentes internos da Academia Judicial que ocupam os cargos de gestão, objeto da pesquisa. Nesse contexto, a técnica utilizada é a entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro. Para Lakatos e Marconi (1992), esse procedimento é aplicado nas investigações sociais, com o intuito de coletar dados, conferindo diagnósticos para problemas sociais. Houve a aplicação da entrevista por meio virtual, no período de 23 a 27 de outubro de 2014, com obtenção de 50% de resposta e, após, uma nova rodada, de 28 de outubro a 3 de novembro de 2014, investindo-se mais firmemente na acessibilidade para efetivação da coleta de dados, chegou-se ao percentual total de 57,7% do total da população pesquisada. Percebe-se, então, que a abordagem qualitativa, aplicada na pesquisa, permite compreender processos vivenciados por grupos sociais (BEUREN *et al*, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos dados contemplam o estudo e alcance dos objetivos específicos, por intermédio do tratamento dos dados coletados, na pesquisa documental e na entrevista dos instrutores de um curso específico promovido pela Academia Judicial.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 167), “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”. Dessa forma, o item 4.1 traz a análise do objetivo “[...] descrever as ações adotadas, no âmbito da educação corporativa, na formação de instrutores internos pelo Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.”; já o item 4.2 aborda o cumprimento do objetivo de “[...] verificar, entre

servidores-gestores que atuam como instrutores no Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, como a formação oferecida pela instituição auxilia na condução do processo de docência”.

4.1 AÇÕES ADOTADAS, NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA, PARA FORMAÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS PELO CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS – ACADEMIA JUDICIAL DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

O Centro de Estudos Jurídicos do TJSC (CEJUR) foi criado em outubro de 1991 pela Resolução n. 14/91-GP e Portaria n. 557/91-GP. Já em novembro de 2000, pela Resolução 06/00 – TJ foi criada a Academia Judicial do Poder Judiciária de Santa Catarina, sendo parte integrante do CEJUR.

Dessa forma, de acordo com Demo (1995), a aproximação do processo educativo aos critérios de gestão de uma empresa, desde que não imitativa, pode ser uma ideia adequada, ao transcender o processo dos bancos escolares para dentro das organizações.

Nesse contexto, a Academia Judicial inicialmente tinha o objetivo de “[...] promover, através de curso específico ao desempenho da função judicante, a preparação dos Juízes empossados em fase de vitaliciamento, bem como a especialização e o aperfeiçoamento dos magistrados em geral.” (TJSC, Resolução n. 6 TJ, 2000, art. 1º). Contudo, a Resolução n. 11/02 – TJ em seu artigo 1º redefiniu os objetivos da Academia Judicial, consistindo, *in verbis*:

- I – Na promoção de curso específico ao desempenho na função judicante, com vistas à preparação dos Juízes empossados em fase de vitaliciamento;
- II – Na especialização e aperfeiçoamento dos Magistrados em geral e dos Servidores do Poder Judiciário;
- III – Na divulgação das atividades e do papel institucional do Poder Judiciário, incluindo a utilização de todos os meios de comunicação.

A atuação da Academia Judicial passou a ser expandida também para o âmbito

da capacitação dos servidores. No ano de 2006, a Lei Complementar Estadual n. 339, em seu art.70, instituiu a Academia Judicial como órgão de apoio do Tribunal de Justiça, definindo como competências, *in verbis*:

I – promover a preparação dos Juízes Substitutos em fase de vitaliciamento, com prioridade para o caráter pragmático da atividade judicante, bem como a especialização e o aperfeiçoamento dos Magistrados em geral e dos Servidores do Poder Judiciário;

II – realizar cursos de caráter permanente para a formação dos Juízes e Servidores e para o aperfeiçoamento dos serviços judiciários;

III – promover congressos, simpósios e conferências sobre temas relacionados com a formação e com o aperfeiçoamento dos Magistrados, dos Servidores e dos serviços judiciários;

IV – promover estudos destinados à apresentação, pelo Tribunal de Justiça, de sugestões aos demais Poderes para a adoção de medidas ou a elaboração de normas tendentes à melhoria da prestação jurisdicional; e

V – manter o banco de dados do Poder Judiciário.

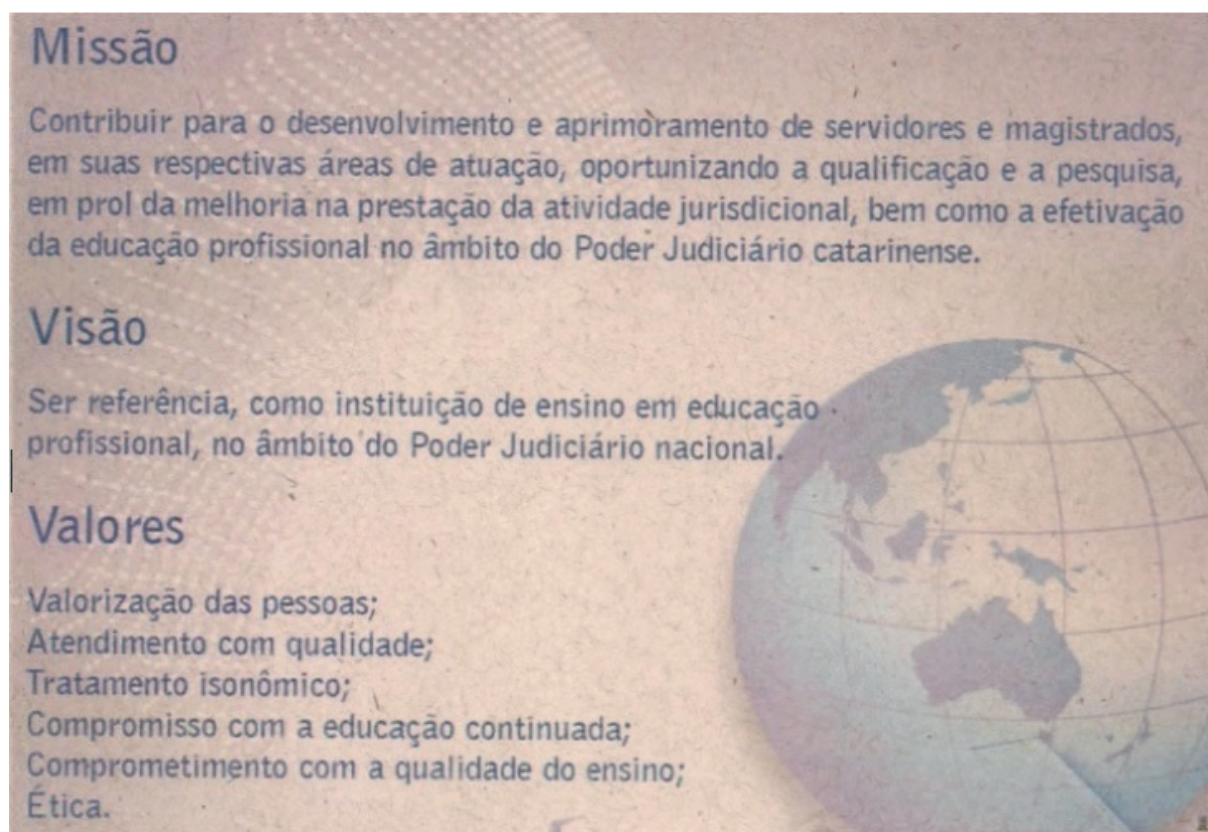
O reconhecimento da Academia Judicial como instituição veio com o Parecer n. 289/2007 e com a Resolução n. 086/2007 do Conselho Estadual de Educação – CEE/SC, de acordo com o que mostra o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Academia Judicial (2012, p.10).

Além disso, a Academia Judicial traz em seu planejamento estratégico a missão de

[...] contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de servidores e magistrados, em suas respectivas áreas de atuação, oportunizando a qualificação e a pesquisa, em prol da melhoria na prestação da atividade jurisdicional, bem como a efetivação da educação profissional no âmbito do Poder Judiciário catarinense.”

Isso em total consonância com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário do

Estado de Santa Catarina, no que concerne à perspectiva aprendizado e crescimento, dentro do objetivo estratégico de “[...] desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes”, por intermédio da contínua capacitação da equipe de trabalho. Assim, na figura a seguir tem-se o mapa estratégico da Academia Judicial.



Fonte: Plano de Capacitação AJ (2013, p. 9).

Isso coaduna com a visão de Mundin e Ricardo (2004), os quais afirmam que o planejamento estratégico estabelecido pela área de educação corporativa deve ser objetivo e claro, visando à empresa sistemicamente e sendo capaz de ser compreendido em todas as instâncias decisórias. Assim, observa-se que o Poder Judiciário catarinense preza pelo desenvolvimento de competências da Administração Pública em sua equipe, voltadas para resultados, dentro da perspectiva do planejamento estratégico em uma visão *top-down*.

Ainda, dentro do contexto estratégico educacional, a definição do PDI da Academia Judicial, para o quinquênio de 2012-2017, instituiu subprojetos engajados em sua missão, como o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI) e Programa de Auto-Avaliação Institucional (PAI). De acordo com as orientações do Ministério da Educação (MEC),

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período

de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2006).

A concretização dos subprojetos é instituída por intermédio de políticas definidas no PDI, como: políticas de gestão didático-pedagógica; política de gestão de pessoal; políticas de gestão de relevância social e políticas de gestão avaliativa.

Dessa forma, para cumprimento dos objetivos desta pesquisa, o foco de análise está voltado para as políticas de gestão didático-pedagógica, que visam, no âmbito de Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Academia Judicial 2012-2017, a estabelecer como prioridade a formação em caráter contínuo e permanente, pautando-se na triangulação das visões profissional, pessoal e social, dando um caráter holístico à política de formação.

Esse contexto holístico da política de formação, para Kofman (2004), facilita o processo de aprendizagem individual, ao incorporar nos colaboradores novas habilidades que possibilitam alcançar objetivos até então impossibilitados de concretização. Isso faz com que o processo de aprendizagem individual transcenda para o organizacional.

Assim, para dar suporte ao processo de aprendizagem, no contexto da formação de docentes, o PPI (2012-2017) propõe a vivência de práticas pedagógicas inovadoras, buscando novos modelos pedagógicos e de gestão, no âmbito da Academia Judicial. Essa proposta está de acordo com o que discorre Demo (1995), em que manejar e produzir conhecimento é a força inovadora que enseja cidadania e competitividade. Dessa forma, O PPI (2012-2017, p.20) dispõe que

[...] deverão ser criados mecanismos mais apurados de seleção de cursos e respectivos ministrantes, ampliando seu cadastro atual de docentes, não apenas em quantidade, mas também em qualidade, visando reduzir a contratação de empresas ministradoras desses cursos. Deste modo, a AJ poderá ter mais controle sobre a qualidade dos cursos oferecidos.

O objetivo central, nesse aspecto, não é a formação meramente conteudista e tradicional, e sim um programa de formação pedagógica para os docentes que ministram cursos na AJ.

O desenvolvimento do trabalho docente, conforme o PPI (212-2017), deverá possibilitar a produção de conhecimentos e a aplicação dos saberes no cotidiano da atividade laboral, com o objetivo central prático, partindo de conhecimentos e saberes teóricos específicos. O trabalho docente na Academia Judicial deve pautar-se na ação-reflexão-ação.

Sob esse aspecto, as políticas de ensino estão baseadas no pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, no princípio da tolerância e na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar os conhecimentos produzidos. Desse modo, o PPI (212-2017) traz como políticas de ensino da Academia Judicial

Aperfeiçoar os conteúdos curriculares e programas de cursos de pós-graduação, a fim de adequá-los às mudanças científicas, sociais e culturais;

ampliar os programas de aperfeiçoamento e qualificação dos magistrados e servidores;

incentivar as iniciativas de ensino a distância;

ampliar os programas e as parcerias com universidades e centros de excelência, de âmbito nacional.

Para concretizar as políticas de ensino, é crucial basear-se, de acordo com Demo (1995), no processo de construção do conhecimento e não apenas na transmissão do conhecimento. Isso porque a construção do conhecimento está pautada na arte do professor, função insubstituível para o sucesso dos processos pedagógicos.

Para isso, a Academia Judicial, no Plano de Formação e Aperfeiçoamento de 2014, no aspecto da formação continuada (que visa a desenvolver competências básicas e preparar docentes, instrutores e tutores para atuar na formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Judiciário catarinense), elucidou cursos para docentes, conforme segue:

- Curso de formação de formadores: tem como objetivo a reflexão crítica da prática docente no processo de capacitação de adultos em uma instituição pública, vivenciando métodos e técnicas facilitadoras da ação do docente em sala de

aula, de modo a estimular a autonomia, o comprometimento e a conduta ética do corpo discente.

- Curso de formação de instrutores: visa a desenvolver competências e habilidades para aplicar vitalizadores, histórias, músicas e filmes em cursos e apresentações, mantendo o entusiasmo e a motivação dos grupos. Além de desenvolver competências didáticas e aplicar técnicas eficazes para planejar e ministrar cursos, palestras e outros eventos.
- Curso de formação de tutores: traz como meta a proporção de conhecimentos sobre o trabalho do tutor em cursos na modalidade a distância e oferecer ao cursista a oportunidade de refletir sobre o papel do tutor.

Importante ressaltar, então, que há ações voltadas para o desenvolvimento da profissionalidade dos docentes, com o oferecimento de cursos de formação e amparo nas políticas de ensino. Além disso, os docentes internos são o foco principal da organização, com a valorização da equipe de trabalho. Isso reflete o que Contreras (2002) propõe com a profissionalidade docente, referindo-se às qualidades da prática profissional em função dos anseios do trabalho educativo. Nesse aspecto, o autor supramencionado também expressa que a profissionalidade significa não somente a descrição do trabalho de ensinar, mas também a expressão de valores e pretensões que se deseja alcançar e desenvolver nessa profissão. Contudo, do ponto de vista da aprendizagem organizacional, a instituição provavelmente está no caminho do foco no capital intelectual da equipe interna de trabalho e em práticas do desenvolvimento da profissionalidade docente, a próxima etapa para a chegada ao ápice da gestão do conhecimento, para que possa ser uma instituição participativa dos processos de planejamento estratégico organizacional e, sobretudo, de gestão.

Todavia, as ações desenvolvidas pela Academia Judicial na formação de instrutores internos refletem um alinhamento ao contexto sistêmico estratégico do Centro de Estudos Jurídicos e do Poder Judiciário catarinense. Assim, baseando-se na visão de Fochesatto e Quadros (2012), definir um perfil de educador, que adote os preceitos de boas práticas educacionais, torna-se mais difícil para as organizações, sobretudo considerando-se a alta velocidade das demandas, no atual contexto sócio-econômico e político.

O grande desafio, então, é a percepção dessas ações pelos docentes e a utilização prática das ferramentas para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Desafio esse com abordagem no item 4.2 deste estudo.

4.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE DOCÊNCIA OFERECIDO PELO TJSC, NA VISÃO DE INSTRUTORES OCUPANTES DE CARGO DE GESTÃO

O estudo do processo de formação de docência oferecido pelo TJSC, na visão dos instrutores internos que ocupam cargos de gestão, foi evidenciado por intermédio de entrevistas. Dessa forma, as delimitações técnicas da aplicação do método estão identificadas no capítulo que aponta a metodologia deste estudo.

Assim, quanto ao resultado da realização das entrevistas, observa-se que 66,67% dos entrevistados têm formação em Direito; 20% formação em Ciências da Administração; e 13,33% em Ciências Econômicas. Além disso, 26,67% possuem duas graduações com formação em outras áreas como Letras, Serviço Social, Ciências da Computação e Engenharia de Produção Civil. Nesse contexto, observa-se que a área de formação dos instrutores gestores é interdisciplinar, o que se representa positivamente para a organização e seu capital intelectual no processo de educação corporativa, uma vez que, para Demo (1995), a aproximação do processo educativo aos critérios de gestão de uma empresa, desde que não imitativa, pode ser uma ideia adequada, à medida que auxilia no oferecimento de serviços de qualidade.

Nessa linha de raciocínio, observou-se, também, que 93,33% dos entrevistados possuem pós-graduação; desses, 92,86% têm especialização e 7,14% mestrado, o que contextualiza a formação acadêmica dos instrutores internos investidos em cargos de gestão.

Na oportunidade das entrevistas, questionou-se em quais áreas são os cursos em que os instrutores atuam como docentes dentro da instituição. Nesse contexto, tem-se que 33,33% são da área de gestão; 20% área técnica; 33,34% ligados à atividade jurisdicional; e 13,33% em outras áreas. Então, observa-se uma equidade entre cursos focados na atividade fim do Poder Judiciário catarinense, em relação às atividades ligadas à gestão. Isso pode facilitar o desenvolvimento dos preceitos da organização de aprendizagem na visão de Senge (2006), sobretudo quanto à disciplina do pensamento sistêmico:

O **pensamento sistêmico** é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática [...] sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. (SENGE, 2006, p. 45, grifo nosso).

Já quanto à modalidade de atuação, se presencial ou a distância (EAD), há uma grande predominância na amostra em análise da modalidade presencial, com atuação de 66,67% dos entrevistados, e 26,66% em ambas as modalidades. Apenas 6,67% são atuantes somente em cursos a distância. Dessa forma, ao questionar os que trabalham na modalidade EAD, se houve alguma preparação formal da instituição para atuar nessa modalidade específica, observam-se poucas ações, citada apenas a participação de reuniões de planejamento de instrução em 6,67% dos entrevistados atuantes como tutores de cursos EAD. Observa-se, então, que a atuação dos instrutores internos, que ocupam cargo de gestão, ainda é predominantemente no âmbito da modalidade presencial.

Além disso, quando das entrevistas, oportunizou-se que os entrevistados discorressem sobre as experiências da atuação como educador, apontando aspectos positivos e os que precisam ser aperfeiçoados.

O aspecto positivo mais evidenciado, dos formadores que trabalham na modalidade presencial, foi a interação e o contato com os discentes (71,42%), por intermédio da troca de experiências. Esse pode ser um dos aspectos que o EAD não proporciona, de acordo o que foi apontado como um ponto não positivo da modalidade a distância. Dessa forma, quando Shön (2000) define os papéis do instrutor na situação de formador, explicita que é preciso escolher a estratégia formativa que melhor corresponde à personalidade e aos conhecimentos dos formandos, o que pode ser facilitado quando há uma boa interação entre docente e discente. Contudo, ratificando a grande incidência de resposta, com o compartilhamento e a interação com as pessoas no processo de docência, tem-se o depoimento de que “lecionar é um ato de amor e compartilhamento, pois, além de auxiliar no crescimento do outro, aprimora o próprio.” (Entrevistado 1).

Já quanto aos aspectos a serem aperfeiçoados, destacam-se a gestão do tempo na distribuição dos conteúdos por parte dos instrutores (26,67%) e a maior disponibilização de apoio técnico na realização dos cursos por parte da instituição (20%).

Também foi analisada a forma de seleção e ingresso dos docentes na Academia Judicial, obtendo-se como resultado que 66,67% ingressaram como instrutores

internos por intermédio de convite da instituição, em decorrência de experiências anteriores e análise curricular. Os demais entrevistados não mencionaram a forma de inserção. Assim, observa-se, dentre a amostra em análise, que não há um processo de seleção formal para ingresso dos docentes que atuam na Academia Judicial.

Além disso, também houve questionamentos quanto ao processo de capacitação para a atuação como docentes. Nesse contexto, 26,67% dos entrevistados apontam que a capacitação como docente veio com a experiência:

A preparação se deu por meio do dia-a-dia, [...] (Entrevistado 2);

Não recebi capacitação. Usei os conhecimentos de anos de prática como professor universitário em minha região. Iniciei substituindo um palestrante que faltou e continuei sendo convidado nos cursos seguintes. (Entrevistado 3).

Assim, Sacristán (1995) define que, para o desenvolvimento da profissionalidade docente, a capacitação deve ocorrer em três dimensões. Dentre elas destaca-se a dimensão das práticas cotidianas de sala de aula.

Observa-se, também, que 6,67% participaram de capacitação externa à instituição e outros 6,67% não obtiveram capacitação formal, mas participaram de reuniões preparatórias para o curso. Contudo, 33,34% afirmam não ter recebido capacitação formal por parte da instituição.

A capacitação formal, então, foi recebida por 26,5% dos instrutores entrevistados. Esses apontaram algumas oportunidades de melhoria da capacitação ofertada, nos seguintes aspectos:

Não considero inadequada a capacitação, porém entendo que deveria ser aprofundada, com ênfase à didática necessária para desenvolvimento e acompanhamento de cursos a distância.

A capacitação focou no sentido de nos fornecer mais e mais conhecimentos técnicos, penso que deveriam preparar os instrutores também no âmbito das relações humanas, uma vez que sempre nos deparamos com problemas deste tipo e, na maioria das vezes, os servidores nos veem como alguém em potencial para levar seus lamentos aos superiores. (Entrevistado 4).

Observou-se também o modo como os entrevistados preparam as aulas, utilizando a revisão do conteúdo a apresentar, bem como programas de apresentação de slides de modo a condensar e resumir o conteúdo em aulas expositivas e dialogadas, conforme depoimentos seguintes:

Inicialmente identifico os tópicos que considero pertinentes, a seguir traço uma sequência lógica e desenvolvo uma descrição apropriada do seu conteúdo. Utilizo o Power Point para elaborar slides para a condução do treinamento.

As aulas são preparadas antecipadamente, com estudos dos conteúdos, elaboração do plano de aula, reuniões com os demais instrutores, confecção de apostilas, *slides* etc

Eu leio e reviso os slides do curso, meu roteiro, minhas anotações, as avaliações de cursos anteriores e alguns trechos de livros. Faço as alterações necessárias nos slides e no meu roteiro. Faço uma lista e separo os materiais que levarei para o curso: meu roteiro, livros, materiais de auxílio visual e para dinâmicas. Procuo aprimorar o curso cada vez que ele é realizado. Por isso, nunca ministrei um curso igual ao outro, porque estou sempre fazendo alterações. Quando ministro um curso, geralmente tenho ideias de como melhorar o seguinte. Então, faço anotações no decorrer do curso e logo após seu término. É o melhor momento, porque as ideias ainda estão frescas. Além disso, sempre que surge uma nova ideia, eu a anoto, para verificar a viabilidade de colocá-la em prática no próximo curso.

Definidos os temas, seleciono material, estudo a legislação. Montado o conteúdo, monto os slides. Estudo todo o conteúdo e aí faço a apresentação com os slides. Seleciono filmes de curta duração, de motivação, inspiração e tb. dinâmicas para descontração (caso necessário). (Entrevistado 5).

Alguns dos entrevistados utilizam técnicas de adequação do conteúdo ao perfil dos discentes, bem como à análise e estudo de legislação e leitura especializada da prática de docentes:

Com base em técnicas e prática andragógica, associada ao perfil de idade e cargo dos alunos.

O conteúdo é elaborado após o estudo das leis, resoluções, instruções normativas e todas as demais fontes normativas possíveis, seguido de discussões com outros colegas que atuam como instrutores.

Muita leitura do conhecimento específico, de didática geral e de técnicas de oratória. Divido o conteúdo por dias, conforme a carga horária e avalio o público alvo em relação ao que necessito transmitir.

Já nos cursos a distância, observa-se, segundo os entrevistados, que a preparação prévia das aulas é desnecessária, de modo que as aulas já estão prontas no ambiente virtual, basta então, somente o acompanhamento dos alunos em um processo de tutoria.

As aulas nos cursos a distância já estão prontas, o que o tutor precisa preparar são os fóruns de aprendizagem e as interações diárias. Busco conhecimento em bases teóricas e direciono para a prática, claro que de acordo com o assunto do curso.

Sendo curso virtual, não trabalhei na preparação do material, mas apenas no acompanhamento de alunos. (Entrevistado 6).

Nesse contexto, com base nos depoimentos acima, resgata-se a visão de Fochesatto e Quadros (2012), que apontam a dificuldade para as organizações em definir um perfil de educador que adote boas práticas educacionais, ao analisar a alta velocidade das demandas, no atual contexto sócio-econômico e político. Assim, flexibilizar ao docente a definição de estratégias no desenvolvimento do plano de aula pode ser uma decisão assertiva, no âmbito dos resultados esperados.

Além disso, com a finalidade de se fazer uma análise comparativa entre práticas de outras instituições de ensino, bem como da amplitude de atuação profissional dos docentes entrevistados, questionou-se se eles atuam em outras instituições de ensino e, em caso positivo, se as estratégias de formação de docentes dessas instituições são semelhantes às desenvolvidas pela Academia Judicial.

O resultado foi que 80% dos docentes entrevistados não atuam em outra instituição de ensino. Dos que atuam, alguns consideraram a formação para docente das outras instituições aquém das necessidades de aprendizagem, exceto quanto a um depoimento, conforme segue:

[...] atuo como tutora pelo CNJ e sempre tem curso de formação antes de cada ciclo de cursos. Em instituições como a UFSC e IFSC, onde atuei como tutora presencial, foram ofertados cursos semestrais e anuais de atualização. (Entrevistado 6).

Por fim, foi verificado entre os entrevistados se a atividade de instrutor auxilia na atuação como gestor no exercício das funções em sua unidade lotacional, sendo que 86,67% dos entrevistados consideraram que há uma contribuição na atividade docente para a atividade cotidiana de gestão, ligada à atuação do cargo em que ocupam. Isso mostra que o desenvolvimento da atividade de docência, na visão dos instrutores em análise, beneficia o desenvolvimento do processo de gestão da organização, o que contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por intermédio desta pesquisa, foi possível analisar as ações adotadas pelo Poder Judiciário catarinense para desenvolver a profissionalidade do gestor, com vistas à atuação como educador interno da instituição. Nesse contexto, após a consolidação, análise e interpretação dos dados, pôde-se descrever as ações adotadas, no âmbito da educação corporativa, na formação de instrutores internos pelo CEJUR – Academia Judicial. Observou-se que há um alinhamento entre o planejamento estratégico da instituição e o planejamento da Academia Judicial, com proposições voltadas ao desenvolvimento da profissionalidade docente. Isso pode ser evidenciado no Projeto Político Pedagógico Institucional, dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional com o oferecimento dos cursos de formação de formadores, formação de instrutores e formação de tutores, como investimento na formação de instrutores internos.

Além disso, quando da aplicação do instrumento de pesquisa, com o objetivo de analisar o processo de formação de docência oferecido pelo TJSC, na visão de instrutores internos ocupantes de cargos de gestão, observou-se que a amostra em análise apresenta formação acadêmica interdisciplinar. Assim, a formação dos instrutores pode ser um fator positivo no processo de instruções, sobretudo pelo fato de que mais da metade dos cursos ministrados pelos formadores da amostra

em pesquisa é da área de gestão e área fim da organização, sendo vertentes institucionalmente estratégicas, uma vez que estão diretamente ligadas à missão do Poder Judiciário catarinense. Observou-se, também, que os instrutores entrevistados atuam predominantemente na modalidade presencial, evidenciando a interação entre as equipes de aprendizagem.

Quanto ao processo seletivo para atuar como docente da Academia Judicial, diante das respostas, não há um processo seletivo formal, mas apenas com base em análise curricular, convite e experiências anteriores. Já em relação à capacitação para atuar como docente, há um percentual de 26% dos entrevistados que consideraram suas experiências como docente no processo de aprendizagem como formador, e um terço afirmou não ter recebido capacitação formal da instituição para atuar como instrutor.

Nesse contexto, a não capacitação dos instrutores em análise representa um paradoxo, diante do processo de formação de formadores evidenciado pela instituição. Sugere-se, então, a difusão das estratégias adotadas pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina de desenvolvimento de profissionalidade docente entre os instrutores internos ocupantes dos cargos de gestão em análise. Assim, o resultado da difusão das estratégias de capacitação do corpo docente interno poderá refletir positivamente no contexto da atividade dos gestores dentro do desenvolvimento das atividades nas unidades lotacionais, sendo um reforço positivo alinhado aos objetivos estratégicos da instituição.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1996.

BEURE, Ilse Maria *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. Artigo 16 do Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006. Disponível em <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 1. nov. 2014.

- CONTRERAS, José. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COSTA, A. C. A. **Educação corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.
- DEMO, Pedro. **Educação & Conhecimento** – Relação necessária, insuficiente e controversa. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1995.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- ESTADO DE SANTA CATARINA. Lei Complementar n. 339, 8 de março de 2006. Disponível em: <<http://200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>>. Acesso em: 1. nov. 2014.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOCHESATTO, Sidnei Alberto; QUADROS, Maria Suelena Pereira de. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- GIL, A.C. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOFMAN, Fredy. **Metamanagement o sucesso além do sucesso**: a nova consciência dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LESSARD, Claude e TARDIF, Maurice. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PEREIRA, Sandra Maria B. de. **Reflexões Pedagógicas à Luz do Evangelho**. 1. ed. Curitiba: FEB Paraná, 2009.

QUADROS, Maria Suelena Pereira de. **O Processo de Certificação pela Série NBR ISO9000: 2000 como Modelo de Aprendizagem Organizacional e de Gestão do Conhecimento**. 153 f. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.

RAMOS, H. C. *et al.* **Transição de treinamento e desenvolvimento (T&D) para Universidade Corporativa**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2008. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói: Rio de Janeiro, 2008.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa e Aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACRISTÁN, José Gimeno. **Consciência e acção sobre a prática como libertação profissional dos professores**. In: NÓVOA, António (Org.). Profissão professor. 2. ed. Porto (PT): Porto Editora, 1995. p. 63-92.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017**: mar. 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial. **Plano de Capacitação exercício 2013**, 6 de novembro de 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial. **Plano de Formação e aperfeiçoamento de 2014**.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Criação do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça – Cejur**. Portaria n.557, 1991. Gabinete da Presidência.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Resolução n. 06, 6 de novembro de 2000. Cria a Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina e dispõe sobre o Curso a ser ministrado aos Juízes Substitutos vitaliciandos.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Resolução n. 11, 5 de junho de 2002. Altera a redação ao art. 1º da Resolução n. 06, 6 de novembro de 2000.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Resolução n. 14, 1991. Reestruturação e Regulamentação do CEJUR TJSC. Gabinete da Presidência.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BUSINESS INTELLIGENCE COMO FERRAMENTA DE APOIO À DECISÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Ezequiel Medeiros¹

Ari Dorvalino Schurhaus²

1 INTRODUÇÃO

De acordo com os ensinamentos de Turban (2009, p. 21), “[...] o ambiente de negócios no qual as empresas operam atualmente está se tornando cada vez mais complexo e mutante.” Segundo o mesmo autor, as empresas, tanto públicas quanto privadas, sabem que sofrem pressões crescentes, que exigem respostas rápidas às condições que se modificam constantemente.

Percebeu-se, nas últimas décadas, segundo Martins e Pieranti (2007), que o Estado não foi capaz de atender de maneira eficaz às demandas da população. Esse modelo ineficaz de tratamento fez a sociedade desejar uma relação diferente, que buscasse a satisfação dos anseios do cidadão, atendendo a necessidades reais, visando o bem-estar coletivo.

Por outro lado, a ideia de eficiência e empreendedorismo no setor público é antiga. Como menciona Paula (2007, p. 60), “No século XIX, John Patterson já sugeria que a cidade é um grande negócio empresarial que tem o povo como acionista.”. Porém, essa visão estadunidense demorou a ganhar força no Brasil.

Nos últimos anos, a visão de John Patterson (*apud* PAULA, 2007) tomou forma na nova gestão pública brasileira. Políticas institucionais voltadas à transparência, agilidade e eficácia dos serviços são recorrentes, conferindo-lhes mais credibilidade. Diante disso, depreende-se que o objetivo principal da organização pública deva ser a prestação de serviço que atenda às necessidades dos seus clientes, visto que são também seus “acionistas”.

1 Graduado em Direito pela UFSC. Graduado em Administração pela ESAG/UDESC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotado na chefia de Secretaria do Fórum Desembargador Eduardo Luz – Capital – do TJSC. *E-mail*: em21466@tjsc.jus.br.

2 Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Armando Álvares Penteado e Gestão no serviço público pela UNISUL e UDESC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0985487777387473>. *E-mail*: ads779@tjsc.jus.br.

Essa nova dinâmica de empreendedorismo e busca pela eficiência pressiona os administradores públicos a buscar novas ideias gerenciais com o intuito de garantir a satisfação dos clientes. Com a evolução das tecnologias de gerenciamento das informações, o Poder Público tem a oportunidade de aprimorar seus processos de decisão.

A sociedade exige cada vez mais serviços de qualidade e soluções rápidas aos seus anseios por conta da evolução tecnológica experimentada. Dessa forma, o gestor público precisa deter mais conhecimento do que antigamente e precisa estar munido de informações dos seus clientes, liderados e dos processos empregados na organização.

Uma tendência que se nota na gestão pública brasileira é a preocupação dos gestores com a qualidade da informação a que eles têm acesso. Nesse diapasão, percebe-se um crescimento em ferramentas de análise e tratamento de dados, com o intuito de embasar cada vez mais as decisões tomadas.

Os sistemas de informação, oriundos do avanço da tecnologia da informação, oferecem aos tomadores de decisão informações mais confiáveis e que permeiam a estrutura organizacional. Nesse sentido, as organizações buscam sistemas de informação, que supram suas necessidades e que sirvam de subsídio aos gestores na hora da decisão.

Entender como as informações atravessam os níveis operacional, tático e estratégico é elemento crítico para o sucesso de qualquer organização, que esteja alinhada com o novo modelo de gestão pautado no uso da maior quantidade de informações disponíveis para auxiliar na tomada de decisão.

Algumas organizações públicas já utilizam sistemas de *business intelligence*, como a Polícia Militar de Santa Catarina e o Ministério Público do Rio Grande do Sul. Estes órgãos necessitavam de ferramentas que auxiliassem o gestor a organizar, verificar, distribuir e atuar de forma mais dinâmica em posse dessa combinação de informações.

Para o Poder Judiciário de Santa Catarina, a utilização das ferramentas de *business intelligence* auxiliará na tomada de decisão dos gestores nas Diretorias do Tribunal de Justiça, bem como dos Chefes de Secretaria do Foro.

O artigo tem por objetivo demonstrar a importância da utilização de ferramentas de *business intelligence* como um instrumento de auxílio na tomada de decisão e conhecimento da organização e na busca por informações em um único banco de dados visando a economia de tempo pelos gestores das Secretarias dos Foros e das Diretorias do Tribunal de Justiça.

O artigo pretende, em seu segundo capítulo, levantar um breve histórico da *business intelligence*, bem como conceituá-lo e explicar seu funcionamento básico.

No terceiro capítulo, será revelada a metodologia empregada, a natureza do artigo e os objetivos da pesquisa.

No quarto capítulo, será explicado por que o uso da *business intelligence* como ferramenta de apoio à tomada de decisão será benéfico aos gestores públicos do Poder Judiciário. Serão apresentados os benefícios esperados com a implantação do sistema e dar-se-á uma ideia geral de como aplicar a *business intelligence* nas Diretorias do Tribunal de Justiça e nas Secretarias dos Foros.

Ao final, a conclusão será apresentada com o fechamento da ideia do artigo, observando toda a discussão e o levantamento bibliográfico apresentado.

2 BUSINESS INTELLIGENCE – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A informação é o bem mais precioso de qualquer organização. Entretanto, de nada adianta ter informações agrupadas, mas sem algum significado. Para que tenham valor, essas informações precisam ser de qualidade, úteis e interessantes. Nesse sentido, o *business intelligence* tem por objetivo oferecer uma visão sistêmica do negócio, que contribua para a disseminação de dados entre os integrantes do sistema; e tem por objetivo central agrupar dados, tornando-os informações que façam sentido àquele que as utilizará para o processo de tomada de decisão.

2.1 CONCEITO DE BUSINESS INTELLIGENCE

O termo *business intelligence* (BI) foi conceituado pela primeira vez em 1989, por Howard Dresner, que “[...] propôs a BI como um termo genérico para descrever conceito e métodos para melhorar a tomada de decisão de negócios usando sistemas de apoio baseado em fatos.” (O’BRIEN, 2013, p. 60).

A utilização somente ganhou força no final da década de 1990. Hoje, entretanto, a BI é considerada um elemento primordial na preparação e execução de estratégia em qualquer organização.

A *business intelligence* também pode ser a descrição das qualidades das organizações no modo em que acessam, exploram, analisam e desenvolvem as informações que elas mesmas armazenam.

Os processos, as tarefas e os funcionários se comunicam com sistemas de softwares, meios de comunicação, equipamentos e banco de dados, gerando o ativo de mais valor da organização: a informação útil.

A *business intelligence* é definida, segundo Han e Kamber (2001), como uma campo interdisciplinar ligado à tecnologia da informação que busca, através da análise de sistemas de informação, preparar o grande volume de dados, tratá-lo e buscar relações entre os mais diversos dados.

Como ilustra o quadro a seguir, a *business intelligence* auxilia na tomada de decisão à medida que a organização entende as pressões externas como oportunidades de melhoria.

Através de um suporte computadorizado à decisão (*business intelligence*), a organização tem o processo decisório facilitado, tendo em vista que o monitoramento do ambiente organizacional traz informações valiosas, que reduzem o tempo de resposta do gestor sem comprometer a qualidade da decisão.

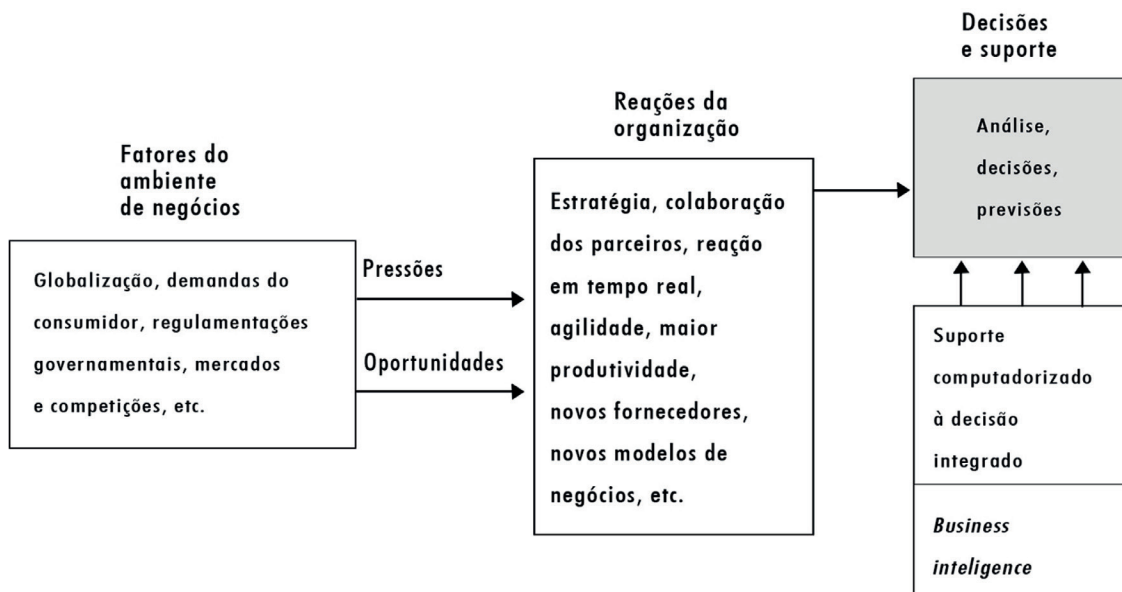


Figura 1 – Modelo de pressões, reações e suporte de negócios.

Fonte: Turban (2009, p. 24.).

Turban (2009, p.27) entende que os pontos positivos da *business intelligence* são:

Permitir o acesso interativo aos dados, proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada. Ao analisarem dados, situações e desempenhos

históricos e atuais, os tomadores de decisão conseguem valiosos insights que podem servir como base para decisões melhores e mais informadas a possibilidade de interagir com os dados, manipulá-los e servir de embasamento aos gestores para a tomada de decisão mais acertada.

A utilização de instrumentos de BI garante aos gestores maior confiabilidade e maior probabilidade de acerto nas decisões tomadas, visto que tal ferramenta possibilita identificar situações e problemas passados. As ferramentas de BI também oferecem informações para que haja o aprimoramento das decisões atuais em situações semelhantes vividas no passado, além disso, é uma ótima ferramenta de controle e identificação de pontos fortes e fracos da organização.

Objetivo da BI é uniformizar processos que auxiliem no acesso à informação como maneira de melhorar os negócios. O que torna a *business intelligence* muito atrativa aos gestores é a possibilidade de acessar, em tempo real, informações precisas e analisar o desempenho organizacional através de diferentes olhares.

A *business intelligence* pode ser vista também, como já destacado por Rud (2009), como um conjunto de técnicas ou ferramentas que transformam uma série de dados não tratados em informações úteis e significativas para a organização.

As tecnologias de *business intelligence* são capazes de lidar com um grande volume de dados não tratados e auxiliar na identificação, conexão e desenvolvimento dessas informações. Por outro lado, também auxiliam o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

Assim sendo, objetivo da *business intelligence* é permitir a fácil interpretação do grande volume de dados, identificando novas oportunidades e implementando uma estratégia efetiva com base em percepções obtidas através das análises, o que pode gerar uma vantagem competitiva e estabilidade à organização (RUD, 2009).

2.2 ELEMENTOS DA BUSINESS INTELLIGENCE

A *business intelligence* funciona, basicamente, com quatro elementos; são eles: *data warehouse* (DW), análise de negócios, *business performance management* (BPM) e interface de usuário. Uma ideia geral da arquitetura básica é obtida através da análise da figura a seguir.

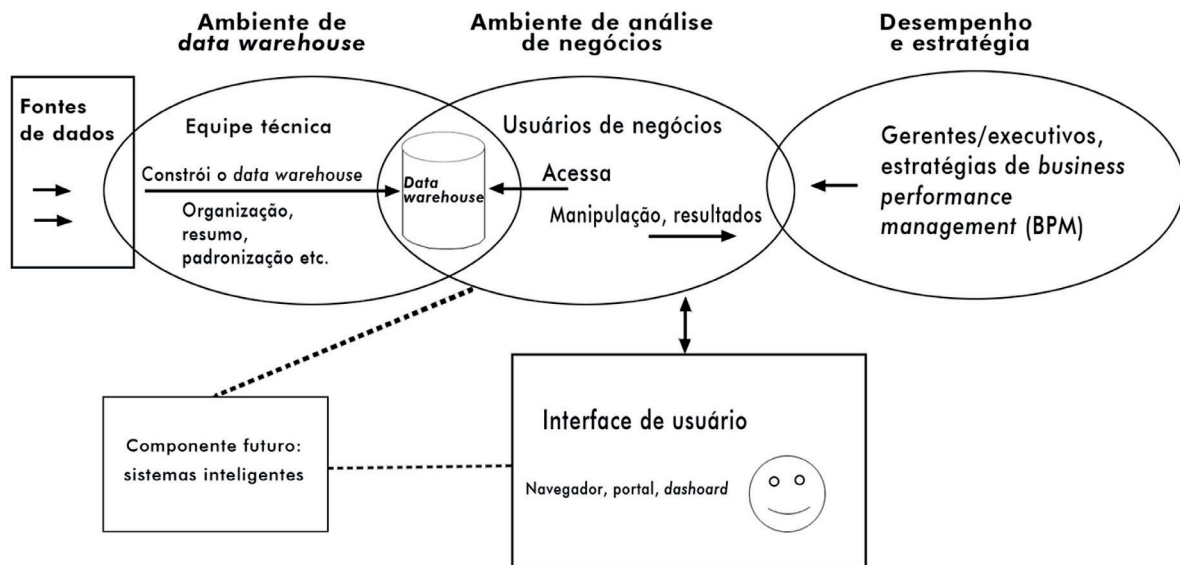


Figura 2: Arquitetura básica da *business intelligence* (adaptada).

Fonte: Turban (2009, pág. 30).

Como visto na figura, o *data warehouse* é um banco de dados estruturado que fornece apoio à tomada de decisão à medida que fornece uma infraestrutura de banco de dados, que está sempre acessível ao usuário. Ele armazena todas as informações relevantes da organização, inclusive dados dos sistemas operacionais e dados históricos (TURBAN, 2009).

Barbieri (2001) diz que o *data warehouse* é um banco de dados que oferece suporte, auxiliando no processo decisório dos gestores, e que é derivado de diversas outras fontes de dados. O armazenamento em um único lugar possibilita o processamento por ferramentas de *business intelligence*, como o *mining*, por exemplo. O *data warehouse* consiste na integração de dados de diversas fontes e cria uma coleção de dados, chamados de repositório central de dados.

De acordo com os ensinamentos de Berry e Linoff (1997), o *data warehouse* funciona como um repositório de dados, que aumenta com o tempo, e deve ser integrado ao negócio para fornecer subsídios à tomada de decisão.

Já a análise de negócios pode ser feita por qualquer software que possibilite aos usuários a realização de consultas, elaboração de relatórios customizados e análise de dados. Essas ferramentas são conhecidas com o nome de *Online Analytical Processing* (OLAP). Através delas, os usuários são capazes de identificar as tendências de desempenho, pois analisam diferentes dimensões de dados.

Como ensina Turban (2009), “[...] para realizar análises de negócio, o usuário precisa do software de interatividade chamado de middleware (para acessar DW). Ele é considerado infra-estrutura, assim como a interface de usuário ao sistema.”.

O *business performance management* é considerado o componente final do processo de BI. Ele cria conexões entre as informações acumuladas e incrementa o desempenho geral da organização, possibilitando comparar metas estabelecidas com o desempenho verificado, oferecendo ao gestor uma visão mais clara da performance da organização (TURBAN, 2009).

A interface de usuário (os *dashboards*) oferece ao gestor, de maneira muito visual e clara, como comportam-se os indicadores, as tendências e o desempenho de cada unidade da organização. Em forma de gráfico, é mostrado ao gestor como está o desempenho da organização comparado com as métricas desejadas, tal como o modelo a seguir.



Figura 3: Modelo de *dashboard*.
 Fonte: Noesis. Disponível em: <www.noesis.pt>.

A análise de dados possibilita que os usuários elaborem, através das consultas ao banco de dados, relatórios customizados às necessidades do gestor. Os *softwares* que dão esse poder ao usuário eram conhecidos como processamento analítico on line (OLAP).

Através do detalhamento da análise dos dados, o gestor tem em suas mãos uma poderosa ferramenta que poderá rapidamente e com certa facilidade identificar *gaps* de desempenho, áreas que apresentam alta produtividade, setores em que os clientes estão menos satisfeitos etc.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como qualitativa, visto que foi baseada em análise dissertativa da *business intelligence* como instrumento a ser aplicado na organização. É uma pesquisa aplicada, pois tem o intuito de resolver problemas concretos, como menciona Vergara (1997).

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta se classifica como descritiva e bibliográfica, pois descreve um modelo de apoio à decisão que pode ser aplicado ao Poder Judiciário. e as informações inseridas são fruto de vasta pesquisa em fontes primárias e secundárias.

4 BI COMO FERRAMENTA DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO NO PODER JUDICIÁRIO

O gestor precisa das informações certas no momento certo, é o que pregam as abordagens mais modernas da *business intelligence*. Assim sendo, a BI tem como benefício primordial para a organização a possibilidade de oferecer informações concisas e de alto valor, bem como trazer o panorama momentâneo da organização através de *dashboards*, em que o gestor pode acompanhar “ao vivo” o desempenho geral e específico de cada setor.

Para Eckerson (2003 *apud* TURBAN 2009), os principais benefícios da BI, conforme a visão dos participantes de 510 corporações pesquisadas, são:

- Economia de tempo: 61%
- Versão única da verdade: 59%
- Melhores estratégias e planos: 57%
- Melhores decisões táticas: 56%
- Processos mais eficientes: 55%
- Economia de custos: 37%

Já outra pesquisa realizada por Thompson (2004 *apud* TURBAN 2009) aponta para o mesmo padrão de benefícios, como é visto a seguir:

- Geração de relatórios mais rápida e precisa: 81%
- Melhor tomada de decisões: 78%
- Melhor serviço ao cliente: 56%

Tais benefícios são intangíveis, visto que a aplicação das ferramentas de BI auxiliam na tomada de decisão; assim, os gestores não se apegam na justificativa rigorosamente baseada em custos, tendo em vista sua natureza intangível.

A utilização de ferramentas de BI para o cidadão terá grande valia, visto que ele, através de pesquisas, poderá manifestar-se e expor suas reais necessidades, trazendo à tona ao Judiciário o que é preciso para satisfazer a população.

Os dados coletados dos clientes externos servirão de base para análise do grau de satisfação do seu atendimento e das suas perspectivas ao ingressar com um pleito no Poder Judiciário, com economicidade de tempo na resolução da lide, dentre tantos outros aspectos.

Dessa maneira, o gestor público terá em seu *dashboard* os pontos fortes e fracos das unidades, quais setores necessitam de uma intervenção, quais devem ser analisados como modelo de atendimento e, a partir dessa análise, ele poderá atuar de maneira pró-ativa no intuito de desenvolver as unidades deficitárias, estabelecendo um padrão de qualidade satisfatório.

A fim de operacionalizar a pesquisa com clientes externos (advogados, autores, réus e demais pessoas) seriam propostos dois modelos de captura de pesquisa. Ambos os modelos devem contar com uma plataforma intuitiva, de fácil inserção de dados, visando facilitar a participação efetiva dos usuários.

O primeiro modelo consiste na instalação de totens nos diferentes andares com perguntas sobre as expectativas e os objetivos em relação ao Fórum e uma avaliação da estrutura e do atendimento na unidade. Tais perguntas são detalhadas nos próximos parágrafos. Nos totens, as pessoas poderiam relatar sua experiência no momento em que ela acontece, conferindo maior veracidade e riqueza de detalhes, posto que a avaliação ocorre no momento em que findou sua visita à unidade.

Já o segundo modelo, aliado às mais novas tecnologias, seria um método de captação de pesquisa, mas poderia, posteriormente, ser um canal informativo também; através de aplicativo para *smartphones* ter-se-ia um verdadeiro canal de relacionamento com o cliente.

Avaliações no momento do atendimento, sugestões e identificação dos pontos fortes e pontos a serem melhorados – a partir da visão dos clientes externos – são alguns dos benefícios identificados. A criação do aplicativo já estaria alinhada com a missão do Poder Judiciário Catarinense qual seja a de humanizar a justiça, tornando-a mais próxima aos cidadãos.

É importante ressaltar que, atualmente, há uma ferramenta de pesquisa de satisfação no *site* do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Entretanto, essa ferramenta não é explorada corretamente por diversos motivos:

- a) a pesquisa de satisfação não é facilmente localizada pelos usuários, não apresenta um *layout* que os instigue a acessá-la;
- b) além da baixa divulgação da ferramenta, não é possível realizá-la no momento em que o usuário viveu a experiência, visto que, somente quando a pessoa estiver em sua residência ou em seu trabalho, poderá acessar o *site* do Tribunal de Justiça e, aí sim, relatar sua experiência;
- c) o lapso temporal entre o atendimento e a avaliação faz com que não haja tanta riqueza de detalhes, resultando em uma avaliação superficial, sem muitos dados a serem aproveitados;
- d) a instigação ao usuário para responder a pesquisa, avaliando vários fatores, é baixa. Como é uma pesquisa muito aberta, observa-se que o usuário versa sobre problemas pontuais, não havendo análise dos setores, da estrutura, do atendimento etc. Com a falta de instigação, a organização deixa de ouvir opiniões importantes que podem servir de parâmetro para melhorar determinado setor ou passar a estudá-lo por ter ótimas avaliações;
- e) por conseguinte, verifica-se baixíssima adesão dos usuários. A título de exemplo, no Fórum Desembargador Eduardo Luz, em três anos apenas quatro avaliações foram recebidas, comprovando os motivos anteriormente listados.

Para que a utilização desse sistema seja plena, é necessário que haja um único banco de dados e que não ocorra duplicidade de inserção deles. As informações básicas relativas aos clientes externos, que devem compor o banco de dados da organização – dentre muitas outras informações –, devem apontar quais as necessidades dos cidadãos; identificar quem e quantos são esses cidadãos que procuram o Poder Judiciário; apontar se as expectativas foram superadas; mostrar se houve de fato a resolução do problema; mensurar a qualidade do atendimento na unidade visitada; avaliar a estrutura do Fórum e da unidade visitada etc.

Outro benefício que poderia ser de grande valia para a Diretoria de Orçamento e Finanças e para os Chefes de Secretaria é o controle das requisições de compra. A *business intelligence* 1) possibilitaria o acesso e o controle simplificado das requisições de compras; 2) tornaria o processo de acompanhamento menos moroso; e 3) reduziria o número de atendimentos na Diretoria de Orçamento e Finanças e na Divisão de compras.

Os benefícios citados seriam experimentados no momento em que a Diretoria de Orçamento e Finanças estipulasse um prazo ideal para liberação de empenhos para uma requisição de compras (RC), que seriam cadastradas com as principais informações inseridas no banco de dados, como data de entrada, categoria, nível de urgência, complexidade etc. A partir desses dados, tanto o Chefe de Secretaria quanto os gestores da Diretoria de Orçamento e Finanças poderiam acompanhar todo o processo através do *dashboard*, visto que o painel de controle é altamente intuitivo, como foi apresentado anteriormente.

O acompanhamento através do *dashboard* confere economicidade de tempo ao gestor, visto que todas as informações de que ele necessita encontram-se no painel e ele não mais precisa pesquisar no *site* do Tribunal de Justiça o andamento das requisições de compra individualmente. Para a Diretoria de Orçamento e Finanças, a utilização seria interessante para identificar gargalos e propor melhorias e desenvolvimento de novos processos de trabalho.

Por outro lado, analisando as relações entre Fóruns e as Diretorias do Tribunal de Justiça, percebe-se que há um grande *gap* de informações em ambas as partes. As ferramentas de *business intelligence* reduziriam o tempo de busca por informações e centralizaria tais dados de modo a evitar informações desencontradas.

Para as Diretorias do Tribunal de Justiça e Chefes de Secretaria, alguns dos benefícios verificados seriam, para Diretoria de Engenharia e Arquitetura, por exemplo: controle maior das obras realizadas em Fóruns, à medida que o banco de dados fosse alimentado com informações sobre o prazo para a conclusão de determinada obra, incidentes, número de reformas ocorrendo no Fórum, periodicidade das manutenções prediais, ocorrência de problemas em sistemas de refrigeração etc.

Essa plataforma poderia ser aplicada às demais diretorias, o que facilitaria sensivelmente a gestão das informações e evitaria a perda de tempo por parte dos gestores das Diretorias e das Secretarias dos Fóruns, visto que as informações estariam dispostas em um único lugar sendo facilmente localizáveis em *dashboards* intuitivos, conforme mencionado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de uma sociedade que demanda cada vez mais os serviços judiciários, o Poder Público deve ser ágil para adaptar-se às mudanças e às novas demandas, sobretudo no tocante à tecnologia, com o intuito de conferir celeridade ao atendimento do pleito do cidadão.

Observando a necessidade de reduzir o tempo de que os gestores precisam para agrupar dados dispersos em inúmeros setores, em diferentes locais, percebe-se a urgência em desenvolver um sistema que disponibilize essa informação de maneira mais simples e rápida.

Com o desenvolvimento de ferramentas de BI no Poder Judiciário, surge a oportunidade de coletar e cruzar informações com o intuito de ser uma fonte confiável e rápida de acesso aos gestores públicos, reduzindo sobremaneira as ações pautadas no empirismo e conferindo mais profissionalismo à gestão.

A tomada de decisão embasada em informações precisas, confiáveis e facilmente localizadas confere agilidade e eficácia aos gestores, que podem direcionar esforços e investimentos em áreas comprovadamente deficitárias. Por conseguinte, a BI confere uma gestão mais profissional e mais responsável financeiramente, visto que os investimentos serão direcionados com alto grau de certeza em locais mais necessitados.

Com a utilização das ferramentas da BI, mais informações relevantes ficarão à disposição para auxiliar nas tomadas de decisões gerenciais dos gestores públicos, permitindo minimizar o *gap* do que a sociedade espera do judiciário, buscando maior satisfação dos clientes, tendo em vista a melhor utilização do recurso mais precioso da organização, a informação.

A organização tem um ganho substancial com a implementação de ferramentas de *business intelligence*, tais como: redução do grau de incertezas no momento de tomada de decisões estratégicas, identificação mais fácil dos riscos e oportunidades, disseminação da informação com mais amplitude e com pouco atraso, redução da alienação e aumento do grau de envolvimento dos servidores.

Cabe ressaltar que, de posse de tais ferramentas de *business intelligence*, não terá valor algum todo o tempo dedicado se não houver pessoas capazes de interpretar as informações extraídas. Deve-se investir em desenvolvimento humano para que o conhecimento seja difundido na organização, tanto no momento de alimentar o sistema, quanto no momento de extrair as informações necessárias, para que se atenda às expectativas geradas.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence: modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil, 2001.

BERRY, Michael. J. A; LINOFF, Gordon. **Data Mining Techniques for Marketing Sales and Customer Support**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

HAN, Jiawei; KAMBER, Micheline. **Data mining: concepts and techniques**. Morgan Kaufmann Publishers, 2001.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; CARON-FASAN, ML. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil**. 29. EnANPAD. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2005/2005_169_Enanpad.pdf>. Acesso em: 19 set. 2014.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, Auster N.; REGINATO, Luciane. **Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria**. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772007000300007&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 set. 2014.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUD, Olivia Parr. **Business Intelligence Sucess Factors**: tools for aligning your business in the global economy. New York: Jon Wiley & Sons, 2009.

TURBAN, E. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman, 2009.

VERGARA, S.M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

A VIRTUALIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA: ALGUNS IMPACTOS ADVINDOS DESSA MUDANÇA

Chayene Justen Müller¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

Diante do novo cenário introduzido pela globalização, o processo de mudança e inovação deve ser constante nas organizações. Para se manterem neste ambiente de turbulências frequentes e intensas, as organizações precisam encarar a inovação e a mudança como práticas necessárias e imprescindíveis. De igual modo, o setor público tem acompanhado essa tendência, inovando seus processos e, dessa forma, oferecendo um serviço público mais alinhado às demandas dos cidadãos, de forma mais eficiente, transparente e responsável.

Sobre a inovação, Motta (1979) comenta que esta vem da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se tanto ao crescimento quanto ao desenvolvimento e, também, de lutar pela sobrevivência da organização. Assim, a inovação no setor público tem despertado grande interesse por parte daqueles que estão comprometidos com o dever de melhor gerir a coisa pública. Desse modo, a inovação é requisito indispensável para solução de problemas e desafios enfrentados pela administração pública. Segundo o Dicionário do Aurélio (2008), de língua portuguesa, inovação quer dizer “Ato ou efeito de inovar.”; e inovar, por sua vez, significa “Renovar”.

No que diz respeito ao Poder Judiciário Catarinense, destaca-se a inovação referente à adoção do processo digital em detrimento do processo físico, método que provocava o congestionamento de cartórios e gabinetes ao ocasionar morosidade e

1 Graduada em Administração de Empresas pela UNIVILLE. Especialista em Direito Administrativo pela LFG/ Anhanguera-Uniderp. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar, lotada na Comarca de Araquari do TJSC. *E-mail:* chayene@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0015765161148627>. *E-mail:* alessandradelinharesjacobsen@gmail.com.

ineficiência no desenrolar do seu trâmite. Dessa forma, a inovação tecnológica tem sido grande aliada na busca de uma prestação jurisdicional mais célere, que atenda aos anseios da sociedade e aos princípios constitucionais já consagrados, dentre eles a razoável duração do processo e eficiência na prestação do serviço público. De outro modo, porém, é preciso destacar que o sucesso da inovação não é um resultado natural, a não ser que ela seja administrada e que a sua gestão seja compreendida “[...] como um processo sistemático e contínuo [...]” que provoca mudanças na organização e para o qual ela dedica “[...] recursos financeiros, materiais e intelectuais [...]”, conforme alertam Montanha Júnior *et al* (2009, p.7).

Considerando-se as peculiaridades do processo de inovação e a importância que ele tem para o mencionado órgão público catarinense, pretende-se, por meio desta pesquisa, estudar o sistema de virtualização do processo judicial no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e apontar impactos dessa virtualização nos atores afetados pelas mudanças que ela traz. Notadamente, são muitos os atores afetados por essas mudanças, dado que, como advertem Silva e Ferreira Neto (2012, p.12), “[...] a virtualização do processo judicial não é uma realidade que alcança somente o Poder Judiciário brasileiro, mas também a sociedade em geral, os jurisdicionados, as instituições públicas e privadas e outros poderes constituídos”.

Discorrer sobre esse tema é uma oportunidade ímpar que reflete diretamente no cotidiano do pesquisador enquanto servidor do Poder Judiciário Catarinense, uma vez que, conhecer o fluxo de trabalho, a grande demanda das unidades jurisdicionais e a necessidade de um processo mais célere, aliados à certa facilidade de acesso aos dados sobre o fenômeno em foco, torna a presente pesquisa viável e de relevante interesse para usuários externos e internos.

Ainda, vale ressaltar que, em que pesem os ganhos de produtividade e eficácia pelo uso do processo digital, o atual estudo acerca das mudanças operadas na organização em decorrência do uso dessa nova ferramenta digital torna-se particularmente importante, pois ele se constitui também em um meio de trazer aos gestores do TJSC subsídios para administrá-las e para potencializar os benefícios oferecidos pela citada inovação tecnológica. A esse respeito, este trabalho contribui com o levantamento de dados sobre as implicações da informatização de processos, facilitando tomadas de decisões voltadas à melhora desta inovação, seja no tocante à sua concepção, seja no que se refira à sua aplicação e utilização.

Sendo assim, o presente artigo está organizado em cinco capítulos principais. O atual trata de apresentar o objetivo da pesquisa, contextualizá-lo e revelar a sua justificativa. Já o segundo está voltado à busca dos fundamentos teóricos, que amparam a definição dos métodos, técnicas e instrumentos de investigação, aspectos

que são detalhados no terceiro capítulo. A quarta unidade refere-se à apresentação, análise e interpretação dos dados coletados sobre a realidade em foco e, finalmente, o último capítulo evidencia a conclusão relativa ao objeto de estudo, isto é, sobre a virtualização do processo judicial no TJSC e os respectivos impactos dela.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, o avanço da tecnologia tem sido constante e presente na vida das pessoas e das organizações, ocasionando muitas mudanças no comportamento. Essas mudanças trazem implicações culturais, sociais e econômicas nas sociedades.

Para a palavra tecnologia, traz-se a definição de “Ciência cujo objeto é a aplicação do conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais.” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2008). Verifica-se que a etimologia do termo tecnologia origina-se do grego *tekhnología*, a partir do radical *tekhno* – (de *tékhne* ‘arte, artesanato, indústria, ciência’) e do radical – *logía* (de *lógos*, ou ‘linguagem, proposição’). Forma-se, a partir daí, um saber fazer.

Em relação ao conceito de inovação, Montanha Júnior *et al* (2009, p.3) indicam aquele presente no Manual de Oslo, segundo o qual

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Ainda, Coral e Geisler (2009, p.14) afirmam que “[...] diversas são as evidências de que os resultados alcançados por empresas que investem em inovações são positivos [...]”. Partindo desta ideia, de que a inovação oferece benefícios ao ambiente em que ela é aplicada, verifica-se que, particularmente, o Estado tem por obrigação manter-se continuamente inovando, de modo que possa sempre atender com agilidade e qualidade às demandas da sociedade que o criou e o mantém. Esse é o seu lema, a partir do que vem atualizando-se, transformando-se e evoluindo constantemente, acompanhando o progresso advindo da globalização. O avanço tecnológico vem ao encontro do anseio da sociedade, que espera uma prestação de serviço público eficiente e célere, contexto em que o Poder Judiciário está inserido. Diante dessa realidade, na sequência, procura-se um maior aprofundamento desses conceitos e concepções teóricas, que dão suporte ao alcance dos objetivos desta pesquisa, mais especificamente, no que tange aos temas inovação tecnológica e informatização.

2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO CONTEXTO PÚBLICO

As rápidas alterações do ambiente global têm produzido mudanças significativas na sociedade que, em algumas ocasiões, assumem caráter revolucionário, como o próprio desenvolvimento da internet. Sobre o assunto, já no ano de 2000, Recuero (2000, p.1) fazia o seguinte destaque:

Tamanho reviravolta está sendo revivida neste final de século. Com o surgimento de um novo meio de comunicação, o mais completo já concebido pela tecnologia humana: a Internet. O primeiro meio a conjugar duas características dos meios anteriores: a interatividade e a massividade. O primeiro meio a ser, ao mesmo tempo, com o alcance da televisão, mas com a possibilidade de que todos sejam, ao mesmo tempo, emissores e receptores da mensagem. É a aldeia global de McLuhan concretizada muito além do que ele havia previsto. Uma aldeia repleta de vias duplas de comunicação, onde todos podem construir, dizer, escrever, falar e serem ouvidos, vistos, lidos. Com o surgimento deste novo meio, diversos paradigmas começam a ser modificados e nossa sociedade depara-se com uma nova revolução, tanto ou mais importante do que a invenção da escrita.

Contudo, a internet não é a única tecnologia que tem figurado nesse ambiente de transformações, no qual a revolução proporcionada pela tecnologia da informação contribuiu para uma completa reformulação do modo de agir e de gerir as organizações, até porque o significado da palavra tecnologia revela-se complexo. Segundo Baiardi, Souza Neto e Albuquerque (2006, p.15),

[...] ela pode ser empregada com os sentidos mais diversos. Algumas pessoas usam o termo tecnologia quando se referem à informática, ou tecnologia da informação, como é mais conhecida, não incluindo outras áreas de conhecimento usadas na produção econômica de bens e serviços. Outros preferem reservar a palavra tecnologia para designar conhecimentos científicos [...].

Seja qual for a concepção atribuída ao termo tecnologia, com ela, o que antes parecia ser simples cálculo de projeção, agora não funciona mais. Afirma Chiavenato (2000) que essa nova época é marcada por mudanças de cenário rápidas, intensas e descontínuas. Silva (2003), em sua obra, por exemplo, diz que a emergência da tecnologia da informação (TI) é considerada como marco de um novo paradigma tecnológico, possibilitando o surgimento de novas formas de organização e novos modelos de soluções de problemas. Essa ideia de que o uso da tecnologia está associado a mudanças há muito já havia sido tratada por Toffler (1970, p.165), ao afirmar que:

[...] se a tecnologia do começo da industrialização exigia homens sem pensamento próprio, como robôs, para realizar tarefas infinitamente repetitivas, a tecnologia do amanhã assume precisamente estas tarefas, deixando para os homens somente aquelas funções que exigem julgamento, habilidades interpessoais e imaginação.

Nesses termos, verifica-se que mudanças no contexto tecnológico são capazes de afetar a um ou vários setores da economia e, em determinadas ocasiões, a toda a economia, como foi o caso da introdução de computadores em praticamente todas as esferas econômicas e sociais do mundo.

Ademais, especificamente no que concerne ao contexto público, considerando-se que o ambiente externo modifica-se frequentemente em consequência das mudanças constantes nas demandas políticas, ambientais e socioeconômicas, nos valores e, também, nas prioridades da população, identifica-se a necessidade de que o processo de mudança organizacional do Estado permaneça sempre contínuo, isto é, em perene situação de inovação.

De acordo com Motta (1979, p.176), “[...] a inovação origina-se da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações”. Na opinião de Baiardi, Souza Neto e Albuquerque (2006, p.74), o processo de inovação corresponde à “[...] ação que conduz à mudança na forma como as coisas são feitas, isto é, uma mudança em um produto, em um processo ou em um serviço [...]”. Em complemento, os autores anteriormente citados sugerem que o simples fato de se adquirir ou desenvolver algo novo não implica inovação, já que ela ocorre somente quando há a introdução de novos produtos, processos ou serviços, mesmo que esteja baseada em conhecimentos velhos.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) referem-se estritamente à inovação de natureza tecnológica como a que compreende a introdução de produtos ou processos

tecnologicamente novos e melhorias significativas em produtos e processos existentes, conceito este que acaba por evidenciar os efeitos positivos de processos inovadores. Já Sáenz e Capote (2002, p. 69) apontam a inovação tecnológica como sendo

[...] a transformação de uma ideia em um produto novo ou melhorado que se introduz no mercado, ou em novos sistemas de produção, e em sua difusão, comercialização e utilização. Entende-se também por inovação tecnológica, a melhoria substancial de produtos ou processos já existentes.

Nessa mesma linha de raciocínio, Morais (2007) assegura que a inovação tecnológica representa um processo de aprendizagem contínuo e cumulativo das organizações para melhorar produtos e serviços, processos e formas de gestão, e o modelo de interação social, de modo a aumentar a produtividade, conhecimentos e competitividade.

É por tudo isso que, gradativamente, o tema inovação no setor público tem despertado o interesse de pessoas que se preocupam com o papel e o desempenho dos responsáveis em administrar o poder público. Há necessidade de se inovar, fazer de maneira diferente, para que assim se alcance a eficácia, efetividade e eficiência, que são os objetivos inerentes na administração da coisa pública. Além disso, a inovação, pelos benefícios que oferece, torna-se requisito necessário para a solução de problemas e desafios, que são enfrentados pela administração pública. De acordo com Aveliz (2012), cada vez mais tem-se notícias de ações governamentais implementadas para a promoção da inovação no serviço público, com o objetivo de melhoria, tanto qualitativa quanto quantitativa, das práticas atuais e, principalmente, para agilizar o atendimento das demandas da sociedade.

Junqueira e Vianna (1999) pronunciam-se a respeito da importância das organizações serem ágeis no desempenho da sua missão, afirmando que, para o sucesso no mundo atual, não existe mais a divisão entre o comunismo e o capitalismo, entre o norte e o sul, mas, sim, a clara separação entre os velozes e os lentos. É nesta perspectiva que o Estado precisa atuar, mantendo-se funcionando continuamente, segundo os desejos da sociedade que o criou e o mantém, esse é o seu lema: Transparência, participação democrática, eficiência e eficácia são princípios que se impõem a esse Estado na realidade contemporânea de globalização e de inovações tecnológicas.

A inovação no serviço público, por conseguinte, objetiva otimizar os recursos disponíveis por meio de formas inovadoras de gestão e organização, produzindo grandes benefícios à sociedade. Para manter o Estado atualizado, a inovação é

essencial e vital para que se tenha condições de atender com efetividade os anseios da sociedade, que é sua razão de existir. Mais especificamente, ao abordar o Poder Judiciário, Arbix (2009, p. 332) comenta que as inovações tecnológicas possibilitam que os órgãos judiciários “[...] redimensionem, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos necessários para o aprimoramento da prestação jurisdicional [...]”, o que representa uma maneira diferente de dimensionar o trabalho por tais órgãos públicos.

Assim, compreende-se a inovação no serviço público como sendo fator indispensável para a sobrevivência do Estado, tendo em vista a sua necessidade de se adaptar às mudanças externas. Em contrapartida, trata-se de um grande desafio para a Administração Pública, visto que traz implicações políticas, econômicas e sociais, e que seus efeitos se estendem por toda a rede na qual esteja inserida (MORAIS, 2007), o que exige do gestor um esforço particular não somente em prever e diagnosticar os efeitos que causa e, à vista disso, administrá-los, sob o risco de não se conseguir obter o sucesso desejado com a introdução da inovação no ambiente organizacional.

No contexto público, tais efeitos podem ser sentidos por toda uma sociedade e, por isso, carecem de uma análise minuciosa.

2.2 IMPACTOS DA VIRTUALIZAÇÃO DE PROCESSOS

O conceito de virtualização é relativamente complexo, posto que está relacionado a várias dimensões da vida, na organização ou fora dela. Essa particularidade é evidenciada pela reflexão elaborada por Dias (2007, p.17), em sua pesquisa, a partir do entendimento de dois ícones na área – Lévy e Negroponte –, em razão de que

[...] para o americano Nicolas Negroponte (1995) e para o francês Pierry Lévy (1996), a virtualização digital é uma metamorfose do ser: objetos, ações humanas e processos que antes se davam de forma física passam a ocorrer – por meio de tecnologias – no formato virtual.

Destarte, seja qual for o processo em questão, a sua virtualização representa para a organização um meio de trazer inovação a ela. E, se o foco é na inovação tecnológica, então, é preciso lembrar que a introdução de TIs tanto pode resultar em efeitos positivos como em negativos à organização.

Para Maia (2009, p.23), “[...] um dos maiores benefícios da implantação de uma tecnologia da informação nas empresas é a agilidade e segurança obtida pelo processo

[...]”. Já, segundo Albertin e Albertin (2008), o uso de TIs tanto impacta na infraestrutura como nos processos organizacionais e que, em ambos os casos, os benefícios são, basicamente, relativos ao aumento da produtividade, da qualidade, da flexibilidade, da capacidade de inovação e da diminuição dos custos envolvidos, formando, assim, a Estrutura de Benefícios de Tecnologia de Informação no Desempenho Empresarial. Em pesquisa realizada por Pereira (2011), de outro modo, foi possível verificar que as vantagens proporcionadas pelas TIs estão associadas a aspectos, como otimização dos processos, rapidez, praticidade, agilidade, transparência e tempo, especialmente no que tange à possibilidade de se ter a informação desejada no momento certo para a tomada de decisão. Nesse mesmo trabalho, Pereira (2011) relata que as principais desvantagens e desafios identificados na pesquisa são referentes à forte dependência que se tem das TIs, à insuficiência de envolvimento do usuário na definição dos sistemas, ao comportamento de resistência na adoção da TI e à substituição do homem pela “máquina”, seja no ambiente como no mercado de trabalho.

Partindo da perspectiva individual, na análise das implicações do uso de TIs no ambiente de trabalho, devem-se considerar fatores que afetam a vida dos seus colaboradores. Constata-se, assim, que fatores que afetam diretamente a vida do colaborador na organização devem ser razão tanto de preocupação como de motivação, e de se buscar meios para alcançar a melhora do desempenho organizacional e evitar a monotonia resultante da especialização. Nesse cenário, segundo Murray (1977), uma organização sob o enfoque sociotécnico interage com o meio ambiente, podendo alcançar um mesmo objetivo por meio de diferentes caminhos, usando diferentes recursos.

No enfoque técnico, há que se considerar a organização como sendo formada por máquinas, equipamentos e outros insumos necessários para o desenvolvimento de suas atividades. Já no prisma social, ela é formada pelos indivíduos, seus comportamentos, capacidades, crenças, valores, enfim, tudo de humano que o acompanha. No olhar de Murray (1977), o subsistema técnico e o subsistema social de determinado sistema de trabalho devem ser considerados particularmente em suas relações e otimizados conjuntamente, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos ao mesmo tempo em que forem alcançados o desenvolvimento e a integração dos indivíduos, ou seja, delinear um sistema significa transformar em tarefas as necessidades e características fundamentais dos seres humanos. Esses dois sistemas devem ser considerados conjuntamente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos ao mesmo tempo em que são alcançados o desenvolvimento e a integração dos indivíduos.

De outro modo, é preciso saber que, conforme avisa Bom Sucesso (2002), a qualidade de vida no trabalho está relacionada a diversos fatores, dentre os quais as relações interpessoais, a cultura organizacional e as mudanças organizacionais, aspectos fundamentais na análise das vantagens ou desvantagens trazidas pelo uso das TIs ao indivíduo. Ainda, Mascarenhas (2006, p. 5) destaca que mudanças nessa ordem referem-se a um “[...] paradoxo do tipo passado versus futuro, que causa aumento de estresse, resistência à mudança e outras reações [...]”.

Entretanto, quando o assunto é virtualização de processos judiciais, Silva e Ferreira Neto (2012, p.12) são enfáticos ao afirmar que esse fenômeno ocorreu como resposta à morosidade do Judiciário, “[...] que tem contaminado a efetividade da prestação jurisdicional, com isso, surgiu-se a virtualização do processo judicial para, ao menos, estagnar essa enfermidade judiciária [...]”. Nessa perspectiva, os autores sugerem que um dos maiores benefícios obtidos é a diminuição dos entraves burocráticos no trâmite dos processos, o que pode ser ilustrado por meio das seguintes palavras:

A virtualização do processo trouxe muitas mudanças e quebrou paradigmas perante a sociedade e os operadores do Direito. A extinção do deslocamento dos processos judiciais é fator de extrema relevância, visto que, com os processos virtuais, não há necessidade de tramitação física. As partes, por seu turno, não necessitam mais se dirigir às secretárias ou cartórios para retirá-los ou mesmo devolvê-los. Em caso de recurso, não há necessidade de remessa física de um órgão jurisdicional para outro. Extintas também estão as vistas sucessivas, isto é, a necessidade de cada uma das partes ter acesso ao processo somente, depois do término do lapso temporal garantido à outra, porquanto os autos, por estarem digitalizados, dão acesso às informações nele contidas de forma simultânea e estarão constantemente à disposição, bastando para tanto o acesso ao site e à respectiva página [...] (SILVA; FERREIRA NETO, 2012, p.25).

Apesar de reconhecerem as contribuições trazidas pela virtualização dos processos judiciais à responsabilidade socioambiental e à celeridade do judiciário, Silva e Ferreira Neto (2012) advertem que a qualidade das decisões está intimamente relacionada com o fator humano. Sobre essa realidade, Almeida Filho (2010, p.111) assinala que

[...] não é a informatização a panaceia para o Judiciário, mas um grande passo para a celeridade. Conciliar celeridade com eficácia e decisões justas é extremamente complexo. Uma decisão tomada no afogadilho nem sempre é uma decisão coerente e o princípio da celeridade se perde em decisões, no mínimo, medíocres.

Nesse contexto, é possível afirmar que, de modo geral, os impactos mais significativos da virtualização de processos no Judiciário estão associados à organização, sociedade, meio ambiente e também aos servidores. Diante da importância do tema, explora-se, de forma mais detalhada, a informatização do ordenamento jurídico na seção seguinte.

2.3 INFORMATIZAÇÃO DO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Quando o tema se refere à informatização do ordenamento jurídico, chama a atenção o papel que a tecnologia vem desempenhando para a sociedade de modo geral, como também a relação que ela estabelece com as inovações organizacionais, que são capazes de impactar não somente os órgãos do judiciário, mas igualmente os seus jurisdicionados e os cidadãos. Acerca de tais demandas, Giora, Vargas e Azevedo ([2010], p.1-2) são enfáticos ao afirmarem ser preciso

[...] lembrar que a morosidade é, indubitavelmente, o maior problema do Poder Judiciário, em especial, quando a parte litiga contra o Estado. É certo que a Justiça nacional, considerando-se as condições em que está inserida, cumpre, na medida do possível, adequadamente o seu papel. Todavia, a demora processual acaba fazendo com que, muitas vezes, a resposta jurisdicional não atinja o fim a que se propôs, qual seja, alcançar à parte o bem da vida postulado. Ora, a Justiça tardia é inútil e ineficaz, porque deixa de provocar a mudança pleiteada no mundo fático. Numa tentativa de mitigar essa falha, a partir da Emenda Constitucional n. 45, de 2004, a duração razoável do processo restou positivada como direito fundamental, no inciso LXXVIII, do art. 5º. Por tal razão, tornaram-se necessários instrumentos para

uma resposta mais pronta e efetiva ao jurisdicionado, de modo que novos institutos foram elaborados para atender a essa questão que se impôs. A virtualização do processo, destarte, é resultado dessa busca por um Poder Judiciário mais eficiente, preocupado em prestar a jurisdição de maneira mais célere e efetiva [...]

Diante desse cenário, percebe-se que, entre outros aspectos, o processo judicial tem passado por mudanças, conforme as características de cada época.

No Brasil, o ordenamento jurídico começou a moldar seus procedimentos com a publicação da Lei 9.800, de 26 de maio de 1999, que admitiu a transmissão de dados e imagens tipo *fac-símile* ou outro similar, para a prática de atos processuais, que dependiam de petição escrita, condicionando a entrega dos originais em juízo até cinco dias da data do término do prazo para a juntada do ato (BRASIL, 1999). Pode-se dizer que esse momento marca o início do uso, no Poder Judiciário, de ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação e comunicação para mudar a sua realidade, mas que, atualmente, mostra-se ultrapassado no Judiciário Catarinense.

Com o advento da Lei 10.259, de 12 de julho de 2001, que dispõe da instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal, houve, mais uma vez, a inserção da tecnologia no processo judicial, uma vez que o § 2º do artigo 8º, facultou aos Tribunais organizar o serviço de intimação das partes e de petições por meio eletrônico (BRASIL, 2001). E, mais ainda, o artigo 24 determinou ao Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal e as Escolas da Magistratura dos Tribunais Regionais Federais a criarem programas de informática necessários para subsidiar a instrução das causas submetidas aos Juizados, determinando a promoção de cursos de aperfeiçoamento destinados aos seus magistrados e servidores.

No ano de 2006, foram sancionadas importantes leis no aspecto da informatização dos procedimentos processuais, quais sejam a Lei n. 11.280 (BRASIL, 2006) e Lei n. 11.382 (BRASIL, 2006a). A primeira, além de alterar diversos dispositivos do Código de Processo Civil, autorizou aos tribunais, no âmbito da respectiva jurisdição, disciplinar a prática e a comunicação oficial dos atos processuais por meios eletrônicos, atendidos os requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP – Brasil.

Do Pacto Republicano, nasceu a Lei n. 11.419 de 19 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006b), e, antes, a Emenda Constitucional 45/2004 (BRASIL, 2004), traduzindo a necessidade de um Judiciário mais célere e eficaz. Já a Lei n. 11.419/2006

(BRASIL, 2006b) regulamentou o uso do meio eletrônico para a prática de atos processuais e criou o processo eletrônico no Brasil. Em seu artigo 8º, dispõe que

[...] os órgãos do Poder Judiciário poderão desenvolver sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais, utilizando, preferencialmente a rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas. (BRASIL, 2006b).

Porém, para que haja uma efetiva e ampla aplicação da referida Lei, ainda é preciso que a tecnologia seja amplamente disponibilizada entre os envolvidos no trâmite dos processos judiciais eletrônicos. Nesse contexto, vale lembrar que há vários estados brasileiros que já contam com a implantação do processo digital, com destaque para Santa Catarina que, até o fim de 2015, terá todas as suas Comarcas³ trabalhando com o processo digital.

Todas as leis precedentes à 11.419/2006 (BRASIL, 2006b) tiveram algum tipo de valia, mas restringiram-se a tentar informatizar atos, fases ou aspectos específicos do trâmite processual. De outro modo, tem-se que, no âmbito no Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução 121, de 5 de outubro de 2010 (BRASIL, 2010), com o objetivo de dar cumprimento ao princípio da publicidade e da transparência do Poder Público e à garantia de resguardar o direito fundamental de acesso à informação, o que representou um forte impulsionador da informatização do judiciário.

Finalmente, em 3 de maio de 2013, foi publicada, no Diário da Justiça Eletrônico, a Resolução Conjunta 3/2013 (SANTA CATARINA, 2013), que trata do o processo digital no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Com base na resolução editada pelo CNJ e na Lei n. 11.419/2006, a Resolução 3/2013 busca a padronização e uniformidade dos procedimentos, respeitando às peculiaridades locais em que será aplicada a TI.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como sendo de abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser

3 Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina. Artigo 7º – A comarca constituir-se-á de um ou mais municípios, recebendo a denominação daquele que lhe servir de sede.

reduzidos à operacionalização de variáveis. Por tais razões, fez-se a opção pela pesquisa qualitativa, uma vez que, a partir dela, busca-se explicar o fenômeno da virtualização de processos no TJSC sem a preocupação em externá-lo a partir de valores numéricos.

Ainda, a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como sendo descritiva e, quanto aos meios, como sendo bibliográfica, documental e estudo de caso, com coleta de dados realizada via observação direta, já que a pesquisadora é servidora do TJSC.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Gil (2010) diz que ela é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto. A pesquisa documental, em contrapartida, “[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas [...]” (VERGARA, 2007, p. 48). Nesse contexto, sobretudo a fundamentação teórica está pautada em temas, como conceitos, leis e resoluções sobre TI e virtualização, e em vídeos institucionais e informativos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Finalmente, estudo de caso, segundo Vergara (2007), é o tipo de estudo que está circunscrito a uma ou poucas unidades de estudo, por meio do qual se busca a profundidade o detalhamento de certas características suas. Aqui, a unidade de estudo é o TJSC, no que tange aos impactos da virtualização do processo judicial, sendo que, para realizar este estudo, foram consideradas as dimensões meio ambiente, sociedade e organização, na medida em que estes correspondem aos principais envolvidos e afetados no processo.

A coleta de dados foi feita entre o período de julho e outubro de 2014. Para a análise dos dados, usou-se o Modelo Interpretativo de Triviños (1987), baseando-se na experiência da pesquisadora, na realidade investigada e na bibliografia estudada.

4 VIRTUALIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é um pioneiro na automação do judiciário brasileiro. Há 18 anos, vem investindo na informatização do processo, desde que adotou o Sistema de Automação do Judiciário (SAJ). Esse sistema incorpora facilidades para a automatização das rotinas jurisdicionais e administrativas, que asseguram extraordinários ganhos de produtividade e otimização dos recursos de

Tribunais de Justiça, Ministério Público e Procuradorias. No final da década de 90, todas as Comarcas de Santa Catarina já utilizavam o SAJ, contudo, o caminho para tornar os processos 100% digitais ainda não era uma realidade, apesar de já se constituir em uma meta da Instituição.

Com altos investimentos em infraestruturas, incluindo redes, computadores e banco de dados, todas as unidades do Poder Judiciário de Santa Catarina foram interligadas. Assim, no ano de 2006, a virtualização teve início. A primeira fase ocorreu nos processos de execução fiscal e nos juizados especiais. Nesse instante, a estimativa é de que o tempo de tramitação dos processos reduziu em 70%, conforme Case (2010). Naquele momento, mais uma vez inovando, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi o primeiro a lançar o Diário da Justiça Eletrônico, que permite aos seus usuários a consulta nas telas do computador, proporcionando a redução dos trâmites processuais em até dois dias.

Em 2008, foi criado um grupo de trabalho para discutir e aprimorar o processo eletrônico, que resultou na implantação de diversas Comarcas operando com processo digital na execução fiscal e juizados especiais. As primeiras Comarcas a utilizarem o novo processo foram Capital, Lages e Blumenau. No âmbito do Tribunal de Justiça, no segundo grau de jurisdição, a implantação aconteceu nas turmas de recurso.

Mais adiante, em 2013, foi criado o projeto IP, visando implantar o processo digital em todas as Comarcas do estado até o final de 2014. É esperado, com isso, que todas as Comarcas de Santa Catarina estejam atuando com a nova ferramenta no prazo estabelecido.

O processo digital trouxe muitos benefícios, dentre os quais se destacam a redução dos custos processuais e a redução do tempo de tramitação dos processos, o que significa não somente um ganho para o judiciário catarinense, mas, sobretudo, para os jurisdicionados. Outros benefícios e, também, limitações foram identificados como impactos do citado processo de virtualização, o que é analisado na seção seguinte.

4.1 IMPACTOS DA VIRTUALIZAÇÃO NO TJSC

Diversos efeitos advindos da virtualização dos processos judiciais são sentidos por todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com essa nova forma procedimental de aplicação da justiça. Conforme visto no capítulo três, a análise dos impactos deve considerar as dimensões meio ambiente, sociedade e organização.

4.1.1 Impactos na organização

Muitos efeitos são sentidos na organização como um todo quando o assunto é inovação tecnológica.

Considerando-se a possibilidade de ter-se como efeito da informatização do judiciário um redimensionamento do trabalho, conforme comenta Arbix (2009), é provável que, no TJSC, em um futuro próximo, ocorrerá uma redução das rotinas de trabalho bem como do tempo despendido para a execução de algumas atividades, exigindo-se um número menor de servidores para o encaminhamento dos atos processuais, proporcionando a racionalização no uso dos recursos públicos. Além disso, a possibilidade de obter informações mais precisas e atualizadas sobre processos, a qualquer momento e de qualquer lugar, é um facilitador e de grande valia aos gestores do TJSC nas suas tomadas de decisão, como, por exemplo, no dimensionamento da força de trabalho e no planejamento de concursos públicos, bem como na alocação dos servidores na unidade/cargo certo, na Instituição como um todo.

Atualmente, as mudanças ocorridas pela virtualização do processo no TJSC demonstraram a necessidade de reestruturações de alguns setores, como, por exemplo, aquelas relativas às mudanças que foram efetivadas nos gabinetes dos magistrados que, em 2013, tiveram o seu quadro de assessoria ampliado em uma vaga, sendo esta ocupada exclusivamente por servidor efetivo transferido do cartório judicial. Ou seja, o gabinete teve seu quadro de servidor ampliado e o cartório reduzido. Inclusive, na exposição de motivos presente na Resolução n. 32, de 27 de maio de 2013, ficam evidenciadas essas mudanças, como seguem:

[...] suprimidas gradativamente as atividades mecânicas haverá redução das atividades cartorárias, ao que corresponderá a minoração do tempo necessário para que um processo volte ao gabinete do magistrado, tendo como consequência uma carga maior de processos para elaboração e análise em curto espaço de tempo; a necessidade de se deslocar a força de trabalho dos cartórios para os gabinetes de magistrados, cuja mudança demonstra como o processo eletrônico pode levar a uma melhoria na atividade jurisdicional, uma vez que é no âmbito do gabinete que são produzidos os atos que justificam a sua existência [...].

Outra mudança significativa foi a aquisição de novos equipamentos de informática e a substituição de outros por mais atualizados e de tecnologia mais avançada para que a estrutura tecnológica do TJSC consiga suportar os novos programas e aplicativos necessários à execução das atividades diárias. Cita-se, ainda, que haverá otimização de espaço físico, em decorrência da gradativa inutilização dos atuais escaninhos (pequenos nichos dispostos em um armário), usados para organizar os processos físicos, tanto nas Comarcas e no Tribunal de Justiça, quanto no Arquivo Central⁴. Com efeito, a tendência é o aumento do espaço físico das assessorias dos magistrados e a consequente diminuição dos cartórios judiciais.

As mudanças ocorridas e que estão para acontecer no TJSC, em decorrência das inovações tecnológicas pelas quais vem passando nos últimos tempos, coincidem com a concepção de Moraes (2007) e Avelaz (2012), uma vez que, conforme comentam os autores, essas mudanças implicam um processo contínuo e cumulativo, que permite a melhora da qualidade de serviços e processos, o que pode ser identificado no Tribunal e, com isso, tem-se o aumento da sua produtividade. A realidade estudada confere, ainda, com o que sugerem Albertin e Albertin (2008) acerca dos impactos causados pelo uso de TIs na organização, pois, igualmente no TJSC, a infraestrutura e os processos foram beneficiados nessa situação, tanto que passaram a funcionar dentro de níveis superiores de eficiência e de agilidade.

4.1.2 Impactos na sociedade

O avanço da tecnologia no Tribunal de Justiça de Santa Catarina trouxe reflexos à sociedade. O objetivo legal da virtualização do processo judicial é dar acesso à justiça aos jurisdicionais, além da publicidade indispensável em um Estado Democrático de Direito.

Destaca-se a importância de o Judiciário disponibilizar, em suas dependências, computadores para o livre acesso de toda pessoa interessada em realizar consulta da movimentação processual, digitalização de documentos e utilização de serviços.

Não obstante o estrondoso avanço tecnológico atual, não se pode ignorar a ocorrência, na sociedade, de uma situação de exclusão digital, decorrente da hipossuficiência econômica, que, na verdade, revela um conceito mais abrangente – o de exclusão social. Assim, nem todos têm acesso aos recursos tecnológicos necessários e, portanto, às informações e serviços acessíveis por meio deles, como lembra Carvalho (2006). Tal fato, na esfera do Judiciário, vai de encontro ao princípio da publicidade e do direito de acesso à jurisdição, conforme pondera Clementino

4 Unidade administrativa vinculada à Divisão de Arquivo e Memória do Judiciário.

(2007, p.141) acerca da necessidade de serem adotadas políticas públicas de inclusão digital em órgãos onde é obrigatória a utilização do meio eletrônico para ajuizamento e processamento de ações. Nesse caso, o TJSC está cumprindo com suas obrigações, permitindo a todo e qualquer cidadão o uso dos serviços oferecidos via virtualização do processo judicial.

Um importante benefício para a sociedade foi o ganho de tempo na tramitação do processo que, em alguns casos, chegou a uma redução de 70%, conforme Case (2010), corroborando, desta forma, com a efetiva aplicação do direito. Esse também é o entendimento da ex-presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, Ministra Ellen Gracie, que destaca a relevância da aprovação da Lei n. 11.419/2006, *in verbis*:

Pois bem, é chegada a hora de estender também à rotina judiciária a utilização da tecnologia disponível e de fácil acesso. Ela nos permitirá realizar muito melhor as tarefas meramente repetitivas e burocráticas que até agora assoberbam nosso corpo funcional. Ela proporcionará, sobretudo, uma velocidade de resposta à sociedade antes impensável. (CNJ, 2007).

Um processo moroso, para o jurisdicionado, implica ineficácia, ineficiência e inutilidade do provimento judicial. Essa lentidão compromete não somente a efetivação do direito buscado, no âmbito da lide, mas também abala a credibilidade do Poder Judiciário, perante a sociedade.

4.1.3 Impactos no meio ambiente

Devido ao ganho ecológico e tecnológico que a inovação tecnológica e a virtualização de processos trazem ao setor público, localiza-se aí uma questão de particular importância no momento atual em que a humanidade se encontra, de grande consciência sobre as limitações dos recursos naturais. Tendo em vista que o processo eletrônico proporciona a diminuição radical do uso do papel, impressoras, tintas e tantos outros materiais, contribuindo para a preservação do meio ambiente. Segundo dados do *site* Consultor Jurídico (2014), o Judiciário brasileiro gasta 46 milhões de quilos de papel por ano – o equivalente a 690 mil árvores ou 400 hectares de desmatamento – e 1,5 milhão de metros cúbicos de água, sendo que apenas o Supremo Tribunal Federal movimentou, no ano de 2006, mais de 680 toneladas de papel. Diante dessa realidade, é preciso partir do pressuposto de que temas como meio ambiente equilibrado e desenvolvimento sustentável sejam de preocupação

coletiva, visto que é responsabilidade de cada indivíduo preservar a qualidade de vida tanto das gerações presentes como das futuras. É verdade que muito se tem estudado e refletido sobre o que fazer para tentar diminuir a poluição atmosférica e o desmatamento, procurando-se sempre equilibrar desenvolvimento com proteção ao meio ambiente. Nesse contexto, nota-se que a própria Constituição da República Federativa do Brasil protege o meio ambiente, em seu artigo 225, *in verbis*:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988).

Ao usar corretamente as novas tecnologias, o TJSC oferece, portanto, diversos benefícios ao meio ambiente. Observa-se que ocorre não somente a economia de papel, que já é uma grande vantagem contra o avanço nos cortes de árvores, mas também a diminuição da poluição oriunda dos veículos automotores, tendo em vista que, com o processo eletrônico, a necessidade dos envolvidos (seja autor, advogados e réus) deslocarem-se de e para as unidades do TJSC diminui consideravelmente, pois a maior parte do processo pode ser feito por meio virtual. Com isso, são dispensadas idas e vindas de um lugar para outro, como já previam Silva e Ferreira Neto (2012) para com respeito à virtualização do judiciário como meio de fazer valer a responsabilidade socioambiental que esse poder tem perante a sociedade. Levando-se em conta o número de processos recebidos em 2013, no âmbito do Tribunal de Justiça Estado de Santa Catarina, calcula-se que a substituição deles por processos digitais será responsável por uma economia de 2.530.000 kg de papel, 16.500 árvores, 2.755.500 kg de gás carbônico e 35.167 m³ de água (TJSC, [2014 ?]).

4.2 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA LIDAR COM OS EFEITOS DA VIRTUALIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL NA ROTINA DOS SERVIDORES DO TJSC

As mudanças ocorridas pela virtualização do processo já mostram reflexos no comportamento dos servidores e magistrados do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Um servidor antes habituado apenas aos trabalhos ditos “mecânicos”, com rotinas predefinidas, agora está se moldando à construção de um raciocínio de acordo com cada processo que lhe é apresentado, evidenciando que tanto o subsistema técnico quanto o subsistema social estabelecem entre si uma relação de influência mútua, como alerta Murray (1977), com a tecnologia afetando as pessoas e vice-versa.

A qualidade de vida do trabalhador também é afetada, coincidindo com o que afirma Almeida Filho (2010, p.410), para quem,

[...] a partir do momento em que um sistema computacional forense esteja totalmente integrado, o fator humano será amplamente utilizado. Ao invés de carimbar, juntar peças e outras rotinas que na psicologia são tratadas como stress no ambiente de trabalho, terão mais tempo para serem, verdadeiramente, auxiliares do Juízo. Hoje, não passam de burocratas.

Porém, no TJSC, observa-se que as mudanças tecnológicas causam certo desconforto e, por vezes, resistências pelas pessoas envolvidas nesse processo, de acordo com o que Mascarenhas (2006) compreende como sendo um fenômeno paradoxal, que acaba por provocar aumento de estresse e outras reações comportamentais negativas. Mesmo que de modo leve, tais condições podem afetar negativamente a qualidade de vida no trabalho dos servidores do TJSC.

Contudo, sabe-se que as mudanças provocadas pela virtualização de processos no TJSC, na grande maioria das vezes, trazem resultados positivos, apesar de serem detectados impactos negativos que precisam ser gerenciados, compensando o desconforto gerado inicialmente. Para que esses impactos sejam minimizados, é necessário que os envolvidos sintam-se parte do processo de mudança.

Como a virtualização de processos no TJSC representa mudanças para qualquer uma das partes envolvidas, pressupõe-se tratar essa inovação como uma atividade que precisa ser administrada em etapas, iniciando-se pelo seu planejamento e passando por sua implantação e observação dos resultados que gera. Nesse contexto, vale lembrar a percepção de Murray (1977) sobre o sistema organizacional, apontando a existência de dois subsistemas (sócio e técnico), que precisam ser igualmente considerados em qualquer ação ou decisão administrativa.

Na virtualização de processos do TJSC, essa realidade pressupõe a compreensão de que é necessário decidir sobre adaptações a serem realizadas na estrutura tecnológica em uso. Para tanto, há que se verificar se há ainda algum *hardware* que precise ser adquirido por tal sistema informatizado, qual são seus fornecedores, qual é o seu custo, como deverá ser implantado e quem fará essa implantação (profissionais locais ou contratados).

Ademais, na esfera social, aspectos comportamentais do indivíduo e do grupo, tanto interna quanto externamente, devem ser o foco de atenção. Afinal, com base em Pereira (2011), sabe-se que, mesmo que em níveis diferentes, a presença dessa

nova TI representa desafios, como por exemplo, aos servidores do TJSC. Para evitar comportamento de resistência, o gestor pode buscar o envolvimento dos servidores no planejamento e implantação da inovação, bem como comunicar a respeito do que ela representa ao TJSC e do papel de cada um para a obtenção do seu sucesso. Programas de treinamento e elaboração de manuais do usuário também são fundamentais para que todos se sintam habilitados a manusear a tecnologia. Inclusive, é preciso dispor de servidores capazes de auxiliar usuários externos.

Sugere-se que a implantação ocorra de forma gradativa nas unidades do TJSC, como nas Comarcas, de forma que novas implantações sejam facilitadas pela identificação de efeitos positivos por parte daquelas que já estão utilizando a nova tecnologia. Todos são meios para se trabalhar a cultura da organização e o modelo mental dos envolvidos para que aceitem e incorporem a mudança e, assim, garantam a qualidade de vida no trabalho, como destacado por Bom Sucesso (2002).

Por fim, as mudanças precisam estar inseridas em uma perspectiva estratégica, em que alterações no sistema técnico sejam efetivadas de forma integrada àquelas relativas ao sistema social e, sobretudo, que sejam alinhadas à missão do TJSC. Nessa perspectiva, torna-se igualmente estratégico desenvolver um “plano B” para que, nem o TJSC, nem os usuários do sistema fiquem sem alternativas caso o sistema falhe ou seu processamento seja interrompido.

Adicionalmente, Faria Júnior (1990, p. 106) recorda que o trabalho moderno provocou um “[...] subdesenvolvimento das funções orgânicas devido a pouca ou a nenhuma solicitação de certos órgãos”. Conforme esse autor, “[...] sendo o trabalho moderno sedentário, raramente exigindo do indivíduo deslocamentos de seu posto de trabalho, observam-se também alterações no seu metabolismo.” (FARIA JÚNIOR, 1990, p. 106). Opinião igualmente compartilhada por Battisti, Guimarães e Simas (2005, p. 78), que relatam que o sedentarismo “[...] acaba afetando a produtividade do funcionário, já que pode torná-lo vítima de problemas de saúde”. Sobre o mesmo tema, Couto (1995, p. 06) define a fadiga como “[...] um estado de diminuição reversível da capacidade funcional de um órgão, um sistema ou de todo o organismo, provocado por uma sobrecarga na utilização daquele órgão, sistema ou organismo”.

A literatura elucida algumas formas de compensação da fadiga como o descanso adequado – sono e pausa durante o expediente de trabalho, suplementação alimentar, entre outros. Em relação às pausas que ocorrem na jornada de trabalho, Martins e Duarte (2000, p. 08) explicam que

[...] é cientificamente comprovado que as pausas realizadas no início desses momentos de baixo rendimento – início da fadiga – tornam viável o retardo

dos sintomas improdutivos, estabilizando, por conseguinte, o desempenho do trabalhador em um nível satisfatório.

A pausa ativa no trabalho pode ser promovida através da ginástica laboral compensatória. A prática da ginástica laboral apresenta como características a realização de exercícios específicos – de acordo com as exigências biomecânicas das tarefas laborais, com a possibilidade de serem realizadas antes, durante ou após a jornada de trabalho. Esses exercícios são de baixa intensidade, muito dinâmicos e com ênfase em alongamentos musculares (LADEIRA, 2002). Nesses termos, os benefícios mais frequentes sobre a prática da ginástica laboral para a saúde dos funcionários são a prevenção de lesões osteomusculoligamentares, a redução das queixas de dores musculares e do cansaço físico, do *stress*, maior disposição para trabalhar, incentivo à adoção de um estilo de vida ativo fisicamente, melhoria do ambiente de trabalho e das relações interpessoais (BATTISTI, 2005). Dessa forma, é imprescindível fazer paradas periodicamente tanto quanto realizar alguns exercícios de relaxamento e alongamento. Isso auxilia muito na prevenção de lesões. Tal sistemática pode ser adotada no âmbito do TJSC, mais especificamente nos setores diretamente atingidos pelos reflexos da virtualização processual, por meio de implantação de programas de ginástica laboral, podendo ser utilizados servidores graduados em Educação Física, inscritos no “banco de talentos”, mediante retribuição pecuniária para desenvolvimento de atividades físicas com os servidores.

Naqueles locais em que não existirem habilitados para tanto, pode-se capacitar servidores interessados em desenvolver tal programa dentro de sua própria Comarca ou buscar um serviço profissional externo com o apoio da associação de servidores do TJSC. Uma alternativa seria, também, firmar convênio com universidades para o desenvolvimento do programa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho, foi possível dimensionar alguns impactos oriundos da mudança de um processo físico para o digital, operada no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Pioneiro quando se fala em automatização, o TJSC inovou ao implantar o processo virtual em suas unidades jurisdicionais. Essa mudança aconteceu de forma gradativa, iniciando-se, no ano de 2006, com a virtualização dos processos de execução fiscal e nos juizados especiais. Até o final de 2014, todas as unidades do estado estarão atuando com a nova ferramenta.

O processo digital trouxe muitos benefícios, dentre os quais se destacam a redução dos custos processuais e do tempo de tramitação dos processos. Outras

mudanças já foram implementadas, como a aquisição de novos equipamentos de informática e a reestruturação de alguns setores, em que servidores deixaram de trabalhar em cartório para se dedicarem às atividades em gabinetes de juízes.

O Judiciário é conhecido pela morosidade na resposta à sociedade, o que abala sua credibilidade. Espera-se, com essas mudanças, que o processo alcance maior celeridade em sua tramitação, visto que, um processo lento, para o jurisdicionado, implica ineficácia e inutilidade do provimento judicial.

A gestão consciente dos recursos naturais é fator de grande relevância quando se trata de inovação tecnológica. Com esse novo formato do procedimento judicial, estima-se a diminuição radical do uso do papel, impressoras, tintas e tantos outros materiais, contribuindo para a preservação do meio ambiente.

No que diz respeito aos servidores, já se mostram muitos reflexos no comportamento e em suas rotinas de trabalho, que agora utilizam muito mais de seu raciocínio e não somente as atividades mecanizadas e repetitivas. Outro fator é a resistência a tais mudanças por parte dos envolvidos, aumento do sedentarismo, fatos que podem afetar a produtividade deles. Conclui-se, porém, que esses impactos possam ser minimizados por meio de ações voltadas à administração da mudança e introduzindo-se pausas no trabalho e a prática da ginástica laboral.

Por fim, a presente pesquisa permitiu que fossem identificadas lacunas de conhecimento em relação ao tema, sugerindo-se que outros estudos sejam realizados. Por exemplo, indica-se a análise dos impactos na percepção do servidor e, igualmente, que seja feita uma pesquisa para verificar a percepção dos usuários externos, sobretudo, advogados que representam as partes do processo.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M. de M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos. **RAC**. Curitiba, v. 12, n. 3, p. 599-629, Jul./Set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n3/02>>. Acesso em: 18 out. 2014.

ALMEIDA FILHO, J. C. de A. Humano, demasiadamente eletrônico. Eletrônico, demasiadamente humano. A Informatização Judicial e o Fator Humano. **Revista Eletrônica de Direito Processual**: ano 4, v. V, p. 403, 2010. Disponível em: <http://www.redp.com.br/arquivos/redp_5a_edicao.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

AVELIZ, M. G. de. **Inovação na gestão pública em Minas Gerais**: estudo de caso do Programa Empreendedor Público. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo: Pedro Leopoldo, 2011. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_marlene_gomes_aveliz_2012.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

ARBIX, D. do A. Lei n. 11.419/06. *In*: GIANNICO, M.; MONTEIRO, V. de M. **As novas reformas do CPC e de outras normas processuais**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 321-332. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_73/Claudio_Eduardo.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

BAIARDI, A.; SOUZA NETO, J. de; ALBUQUERQUE, L. C.. **Gestão da inovação tecnológica**. Brasília: Paralelo 15 abr., 2006.

BATTISTI, H. H.; GUIMARÃES, A. C.; SIMAS, J. P. N. Atividade física e qualidade de vida de operadores de caixa de supermercado. **Revista Ciência e Movimento**. 2005.

BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

BRASIL. **Lei n. 11.280**, de 16 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11280.htm>. Acesso em: 18 set. 2014.

_____. **Lei n. 11.382**, de 6 de dezembro de 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11382.htm>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Lei n. 11.419**, de 19 de dezembro de 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Emenda Constitucional n. 45**, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

_____. **Resolução n. 121**, de 5 de outubro de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12239-resolucao-no-121-de-5-de-outubro-de-2010>>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Lei n. 10.259**, de 12 de julho de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10259.htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

_____. **Lei n. 9.800**, de 26 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9800htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília. Câmara dos Deputados, 1988. Disponível em: <file:///C:/Users/Osmar/Downloads/constituicao_federal_35ed.pdf>. Acesso em: 19 out. 2014.

CARVALHO, M. S. R. M. de. **A trajetória da Internet no Brasil**: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança. 2006. 239 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.nethistory.info/Resources/Internet-BR-Dissertacao-Mestrado-MSavio-v1.2.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2014.

CASE. Tribunal de Justiça de Santa Catarina e SAJ. **Liderança e Gestão de Pessoas/Equipes**. 5 out. 2010. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=9OZ2qVLJZ60>. Acesso em: 17 set. 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLEMENTINO, E. B. **Processo judicial eletrônico**. Curitiba: Juruá, 2007. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-jan-18/processo-eletronico-deveria-questao-prioritaria-judiciario>>. Acesso em: 21 set. 2014.

CNJ. **Mensagem da ministra Ellen Gracie no Congresso Nacional**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-realizados/96-noticias/2665-mensagem-da-ministra-ellen-gracie-no-congresso-nacional>>. Acesso em: 19 out. 2014>.

CONSULTOR JURÍDICO. **Processo verde**: processo eletrônico deveria ser prioridade do Judiciário. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-jan-18/processo-eletronico-deveria-questao-prioritaria-judiciario>>. Acesso em: 19 out. 2014.

CORAL, Eliza; GEISLER, Lisiane. Motivação para a inovação. *In*: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho**: manual técnico da máquina humana,. BH: Editora Ergo, 1995.

_____. **Stress e qualidade de vida do executivo**. BH: COP Editora, 1987.

DIAS, Cláudio da Costa. **A virtualização digital presente no ensino**: a trajetória inicial do fenômeno no Brasil e os primeiros ambientes virtuais de aprendizagem. 2007. 158f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-

graduação em Educação, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa (PR), 2007. Disponível em: <http://www.bicen-tede.uepg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=138>. Acesso em: 14 set. 2014.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. 2008. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 18 set. 2014.

FARIA JÚNIOR, AG. de. Educação Física no mundo do trabalho: ginástica de pausa, em busca de uma metodologia. *In: Esporte e lazer na empresa*. Ministério da Cultura e Esporte, Brasília, 1990.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORA, F. P.; VARGAS, J. M. P. de; AZEVEDO, J. L. A informatização do poder judiciário. **AJURIS**. [2010]. Disponível em: <<http://niajajuris.org.br/index.php/publicacoes/359-a-informatizacao-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 12 out. 2014.

JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M.A.F. Capital Intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. *In: BOOG, G. G. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento*: ABTD. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

LADEIRA, D. M. L. **A ginástica laboral e seus impactos na saúde do trabalhador**. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão do Capital Humano)= Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2002.

MAIA, G. de A. L. **Estudo da percepção dos gerentes de contas do Unibanco quanto aos conceitos, benefícios e dificuldades na adoção da tecnologia da informação destinada ao relacionamento entre clientes, empresa e funcionários**. 2009. 139 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade Boa Viagem: Recife, 2009. Disponível em: <http://www.fbv.edu.br/_media/textos/562012110328.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2014.

MARTINS, C. O.; DUARTE, M. F. S. Efeitos da ginástica laboral em servidores da reitoria da UFSC. **Revista Brasileira Ciência e movimento**. Brasília, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm *et al.* Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE- eletrônica**. v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006.

_____. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução teoria e crítica. São Paulo: Cengage, 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTANHA JÚNIOR, Ivo Rodrigues *et al.* Importância, definições e modelos de inovação. *In*: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, E.F.C. **Seminário de inovação**. 2007. Disponível em: <www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1180372279.5239A.ppt>. Acesso em: 21/09/2014.

MOTTA, Paulo Roberto. Diagnóstico e Inovação Organizacional. *In*: **Planejamento organizacional**: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1979.

MURRAY, H. **Uma introdução aos sistemas sócio-técnicos ao nível do grupo de trabalho primário**. São Paulo: EAESP/FGV, 1977.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

PEREIRA, C. L. **O uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na ampliação do controle no mundo do trabalho**: um estudo no setor bancário. 2011. 115 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy, Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <http://www2.unigranrio.br/pos/stricto/mest-adm/pdf/dissertacoes/dissertacao-claudio_lopes_pereira.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

RECUERO Raquel da Cunha. 2000. **A internet e a nova revolução na comunicação mundial**. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/revolucao.htm>>. Acesso em: 10 out. 2014.

SÁENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emilio Garcia. **Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica**. 1. ed. Brasília: CNI / IEL / SENAI / ABIPII, 2002.

SANTA CATARINA. **Resolução Conjunta N. 3/2013–GP/CGJ**, de 3 de maio de 2013. Disponível em: <<http://www.oab-sc.org.br/upload/ResolucaoConjuntan3-2013-GP-CGJ-regprocelet.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Resolução n. 32**, de 27 de maio de 2013. Não disponível eletronicamente. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, Brasil, 2013.

SILVA, Á. L. **A dinâmica da difusão da tecnologia da informação**: um estudo comparativo em cooperativas.. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFLA: Lavras, 2003.

SILVA, Darley Rodrigues; FERREIRA NETO, Mário. **Virtualização do processo, vantagens e desvantagens, benefícios e desafios**. 2012. 94 f. Monografia (Especialização em Administração Pública de Gestão Judiciária) – Faculdade Educacional da Lapa, Escola Superior da Magistratura Tocantinense, Curso de Pós-graduação em Administração Pública, Miranorte, TO, 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/marioferreiraneto/monografia-virtualizacao-do-processo-vantagens-e-desvantagens-beneficios-e-desafios-15638682>>. Acesso em: 14 set. 2014.

SUCESSO, Edna de P. Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

TJSC. **Poder Judiciário de Santa Catarina**. [2014 ?]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/>>. Acesso em: 19 out. 2014.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1970.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANÁLISE DAS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA E DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS COM A SUA UTILIZAÇÃO

Juliana Pasinato¹

Wanderley Horn Hülse²

1 INTRODUÇÃO

No desempenho das atividades que lhes foram designadas, a Administração Pública realiza, no seu dia-a-dia, obras, serviços, compras e contratações de bens e serviços. A realização dessas atividades requer procedimentos específicos para atingir os objetivos com menor dispêndio de recursos financeiros e com maior satisfação dos administrados.

A Constituição Brasileira, por meio do artigo 37, inciso XXI, define que:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública [...] (BRASIL, 1988).

1 Graduada em Direito pela UNIFEBE. Especialista em Direito Público pelo CESUSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na Assessoria Especial da Diretoria-Geral Administrativa do TJSC. *E-mail:* jpasinato@tjsc.jus.br.

2 Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>. *E-mail:* wanderley@tjsc.jus.br.

Logo, a licitação é o meio pelo qual o agente público exerce a administração do erário na contratação de bens e serviços, optando pela melhor forma de aquisição, ou seja, pelo melhor preço, prazo e qualidade, observando a necessidade do órgão licitante quanto à descrição do objeto a ser adquirido ou contratado, sempre primando pelo tratamento igualitário aos proponentes que se habilitam no certame.

O processo licitatório está pautado na Lei n. 8.666, de 21 de Junho de 1993, implantado pelo Governo Federal. Assim, subordinam-se ao regime dessa Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 1993).

Em 1997, o Governo Federal instituiu uma nova modalidade de licitação denominada pregão, por meio da Lei n. 9.472 de 16 de junho de 1997, aplicada exclusivamente no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), sendo, posteriormente, estendida a toda a Administração Pública, no âmbito da União, por meio da Medida Provisória n. 2.026 de 4 de maio de 2000, posteriormente transformada na Medida Provisória n. 2.182, de 23 de agosto de 2001, a qual foi reeditada sucessivamente por 18 vezes.

Em 17 de julho de 2002, a Medida Provisória n. 2.182 foi convertida na Lei Federal n. 10.520, instituindo definitivamente a nova modalidade de licitação denominada pregão, agora no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, mantendo a Lei n. 8.666/1993 para as modalidades de Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Concurso e Leilão.

O pregão não excluiu as demais modalidades licitatórias previstas na Lei n. 8.666/1993, ele coexiste com elas, sendo o agente administrativo, no uso de sua competência discricionária, quem deve decidir por adotar ou não o pregão.

São dois os tipos de pregão: o presencial e o eletrônico. O primeiro ocorre em sessão pública e carece da presença física da pessoa que o conduz e dos representantes dos licitantes para que possam dar lances. No caso do pregão eletrônico, seus atos são praticados em um ambiente virtual, com a utilização dos recursos tecnológicos de informação, por meio da rede mundial de computadores (internet).

Regulamentado somente em 2005, por meio do Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005, o pregão eletrônico é ainda uma ferramenta nova na administração pública. Não obstante, as entidades governamentais vêm divulgando entre os meios de comunicação que o valor final de um bem ou serviço contratado por meio dessa modalidade licitatória está sofrendo redução, bem como o tempo necessário para a

finalização do procedimento é infinitamente menor (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).

Atualmente, o Tribunal de Justiça, com sede na Capital do Estado – Florianópolis –, é composto por 111 (cento e onze) comarcas espalhadas por todo o Estado, e dentre as suas funções administrativas está prover insumos e ferramentas aos seus colaboradores, bem como ofertar e manter toda a estrutura física necessária à realização da Justiça (SANTA CATARINA, [2008]).

Diante dessa complexidade organizacional, no final do ano de 2013, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina implantou o pregão eletrônico para ampliar o número de empresas licitantes, aumentando a competitividade entre elas, numa tentativa de diminuir os preços a serem ofertados pelas empresas participantes.

Assim, o presente estudo pretende identificar e analisar as dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, bem como as vantagens e desvantagens verificadas com a sua utilização.

Tem-se como objetivos específicos da pesquisa: identificar as dificuldades que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina enfrentou na implantação do pregão eletrônico e verificar quais foram as atitudes tomadas para superá-las; verificar quais as vantagens e desvantagens advindas com a implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina; verificar se houve redução dos preços dos produtos/ serviços nas licitações após a implantação do pregão eletrônico e os principais fatores dessa redução; identificar possíveis soluções a serem tomadas para amenizar as dificuldades.

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções. Na primeira, é apresentada esta introdução. Na segunda, uma revisão da literatura. Na terceira seção, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Na quarta, são apresentados e analisados os dados obtidos com a pesquisa de campo. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Odete Medauar, a Administração Pública

[...] representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo. Nesse enfoque, predomina a

visão de uma estrutura ou aparelhamento articulado, destinado à realização de tais atividades – pensa-se, por exemplo, em ministérios, secretarias, departamentos, coordenadorias etc. (MEDAUAR, 2010, p. 48).

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 trata da Administração Pública no Capítulo VII do Título III, com quatro seções, uma das quais dedicada aos setores públicos. Nela, são traçadas diretrizes de um modelo de Administração, arrolados alguns dos seus princípios de atuação, bem como estabelecido um rol de preceitos sobre direitos e deveres dos servidores públicos; fixa ainda preceitos em matérias administrativas e também delinea a competência administrativa (BRASIL, 1988).

Hodiernamente, portanto, a Administração Pública caracteriza-se principalmente pelo atendimento ao interesse público, indo ao encontro dos anseios da sociedade atual, que clama por eficiência, austeridade e transparência na gestão da coisa pública.

Nesse cenário, um aspecto imprescindível diz respeito ao processo licitatório, uma vez que regras obscuras e a falta de transparência podem facilitar a corrupção, além de dificultar que a máquina administrativa consiga usar o dinheiro público de forma mais eficiente e responsável.

2.2 LICITAÇÃO

Para Meirelles (2005), pode-se definir licitação como o procedimento administrativo pelo qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para os seus interesses, propiciando iguais oportunidades aos que desejam fazer acordos com o órgão público, por meio de atos vinculados e dentro dos padrões estabelecidos antecipadamente pela Administração, atuando como fator de eficiência e moralidade dos negócios administrativos.

A Administração não pode contratar livremente, uma vez que deve ser atendido o princípio da igualdade de todos para contratar com a Administração e a moralidade administrativa, principalmente.

A professora Odete Medauar preceitua a Licitação como:

[...] o processo administrativo em que a sucessão de fases e atos leva à indicação de quem vai celebrar contrato com a Administração. Visa, portanto, a selecionar quem vai contratar com a Administração, por oferecer proposta mais vantajosa ao interesse público. A decisão final do processo licitatório aponta o futuro contratado. (MEDAUAR, 2010, p. 187).

Em 1993 surgiu a Lei n. 8.666/93 regulamentando a obrigatoriedade de licitar, constante do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988. Essa lei, atualmente em vigor, disciplina as licitações e contratos da Administração Pública e estabelece cinco modalidades licitatórias, sendo elas: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

O artigo 3. da Lei n. 8.666/93 dispõe a finalidade da licitação como:

Art. 3. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

Dessa forma, a Lei n. 8.666/1993, com intuito moralizador, tornou mais complexo o procedimento licitatório, promovendo novos arranjos organizacionais e ajustes de procedimentos para tornar o processamento de compras públicas mais eficaz e transparente.

2.3 PREGÃO

Em 1997, o Governo Federal instituiu uma nova modalidade de licitação denominada pregão, por meio da Lei n. 9.472/1997, aplicada exclusivamente no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), sendo, posteriormente, estendida a toda a Administração Pública, no âmbito da União, através da Medida

Provisória n. 2.026/2000, posteriormente transformada na Medida Provisória 2.182, a qual foi reeditada sucessivamente por 18 (dezoito) vezes.

Em 17 de julho de 2002, a Medida Provisória n. 2.182, foi convertida na Lei Federal n. 10.520/02, instituindo definitivamente a nova modalidade de licitação denominada pregão, agora no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, mantendo a Lei n. 8.666/1993 para as modalidades de convite, tomada de preços, concorrência, concurso e leilão.

No intuito de reduzir a morosidade nos procedimentos licitatórios, o pregão foi instituído para a aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, tornando-se uma modalidade licitatória que busca maior competitividade e agilidade das contratações públicas.

Para garantir maior celeridade, o pregão apresenta a inversão de fases de habilitação e julgamento. Primeiro, há admissibilidade das propostas; posteriormente, é permitido ao fornecedor ofertar lances sucessivos e, ao pregoeiro, o direito de negociação. Após determinação do vencedor, é verificado os documentos de habilitação para celebração de contratos, isso significa um considerável ganho de agilidade e eficiência no certame, pois o número de documentos a serem analisados é expressivamente menor.

Justen Filho (2004, p. 71) descreve o pregão nos seguintes termos:

Pregão é absolutamente peculiar, com duas características fundamentais. Uma consiste na inversão das fases de habilitação e julgamento. Outra é a possibilidade de renovação de lances por todos ou alguns dos licitantes, até chegar à proposta mais vantajosa.

Dessa forma, o pregão surge como uma modalidade que privilegia dois princípios basilares da Administração Pública, quais sejam, o princípio da eficiência e o princípio da economicidade. O princípio da eficiência, previsto no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, é atendido na medida em que o pregão proporciona uma maior celeridade processual. Por sua vez, o princípio da economicidade é alcançado em razão de contratações com maior vantajosidade de preços, uma vez que a oportunidade de lances com descontos gera uma redução dos valores (SANTANA; SANTOS, 2011).

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, o pregão está regulamentado pela Resolução n. 21/2004-GP, que aprova o regulamento para

utilização da modalidade de licitação denominada pregão, presencial e eletrônico, no âmbito do Poder Judiciário Estadual, e dá outras providências.

Segundo o artigo 3.º do Anexo I da referida resolução:

Art. 3.º A licitação na modalidade Pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da isonomia, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da probidade administrativa, da economicidade, da eficiência, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, do contraditório e da ampla defesa, bem como aos princípios correlatos da finalidade, da razoabilidade, da proporcionalidade e do justo preço. (SANTA CATARINA, 2004).

A Resolução n. 21/2004-GP também determina que as normas que disciplinam a licitação sempre serão interpretadas no sentido de ampliar a participação de interessados, a isonomia entre os participantes e a segurança da contratação.

2.4 PREGÃO ELETRÔNICO

Há dois tipos de pregão, o presencial e o eletrônico. O primeiro é o mais comum, realizado em sessão pública, tal qual as demais modalidades licitatórias. O segundo, por sua vez, é o realizado por meios eletrônicos, com a utilização da tecnologia da informática, feito a distância, pela internet. Este último tem previsão legal no § 1º do artigo 2º da Lei n. 10.520/2002, *in verbis*: “§ 1º – “[...] poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos da regulamentação específica” (BRASIL, 2002).

Em 2005 editou-se o Decreto n. 5.450 para regulamentar o pregão na forma eletrônica, o qual excluiu a contratação, por meio dessa modalidade, de obras e serviços de engenharia, bem como as locações imobiliárias e alienações em geral, as quais são regidas pela legislação geral da Administração (Lei n. 8.666/1993). Esse Decreto também teve o mérito de elevar o pregão à condição de ferramenta obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2005).

Muitos são os estudos publicados que mencionam as várias vantagens obtidas com a utilização do pregão eletrônico. Em matéria de 12 de março de 2003, veiculada no site Comprasnet, sob o título “Quais os benefícios trazidos por um Pregão Eletrônico?” são demonstradas as seguintes vantagens:

A implantação de uma plataforma de comércio eletrônico gera um redesenho do processo de compras do órgão público, garantindo a efetiva redução de custos de materiais e serviços adquiridos, a melhoria do relacionamento comercial e desenvolvimento de fornecedores, além de trazer maior eficiência nos procedimentos administrativos e, conseqüentemente, mais transparência do processo de compras para a sociedade. Uma solução eletrônica de compras garante a simplificação dos processos tradicionais, representando para a Administração Pública: Para melhor adequar a lei à realidade de compras existente, uma nova modalidade de licitação foi criada: o Pregão, alterando a lei das licitações. **Economia:** Redução nos custos dos processos internos de compras por realizar atividades administrativas de forma automática e eletrônica. Aplicação do número de fornecedores, aumentando a concorrência e assegurando melhores preços. **Agilidade:** Diminuição do tempo de compra, uso de telefone, fax e processamento para cada iniciativa de compra. **Segurança:** Garantia de compra uniforme e dentro das disposições legais, além de acesso somente para usuários autorizados. Confidencialidade das informações. Otimização de Pessoal: Redirecionamento de recursos humanos das atividades burocráticas, liberando tempo para negociação com fornecedores. **Transparência:** Divulgação de todas as etapas e participantes envolvidos nos processos de compras. Maior publicidade das licitações. **Impessoalidade:** O certame é realizado sem a presença dos interessados, diminuindo a área de influência pessoal [...] (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2003, grifo nosso).

Informações veiculadas em 2009 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão noticiaram, somente no ano de 2008, uma economia aos cofres públicos de 3,8 bilhões de Reais com a utilização da ferramenta pregão eletrônico. Informou ainda que essa economia resultou de uma redução de preços obtida, em média, na ordem de 24% em relação aos preços de referência, lançados nos instrumentos licitatórios,

ou seja, os preços máximos que o governo se dispõe a pagar (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).

Pode-se dizer que a ferramenta pregão eletrônico se destaca por apresentar um grande número de pontos positivos para a administração pública. Entre eles, o aumento do montante de fornecedores e a maior competição levam a uma consequente queda nos preços ofertados. Entretanto, apesar de haver um entendimento de que ocorreram muitos avanços com a implementação dessa nova ferramenta de compras, ainda existe concordância de que muito há que se fazer para que as compras públicas possam ser mais eficientes (FARIA *et al*, 2009).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base o critério proposto por Vergara (2007), que a caracteriza em relação a dois aspectos básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque, apesar de o Tribunal de Justiça de Santa Catarina já estar utilizando o pregão eletrônico há mais de um ano, não se verificou a existência de um estudo sobre as dificuldades, vantagens e desvantagens na utilização dessa modalidade licitatória e, segundo Vergara (2007, p. 47), a pesquisa exploratória “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Descritiva em função do objetivo de identificar e analisar as dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, bem como as vantagens e desvantagens verificadas com a sua utilização. Gil (2002) destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos meios de investigação, este trabalho recorreu a técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com o uso de questionário como instrumento de coleta de dados.

Lakatos (2001, p. 183) considera que

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc, até os meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o

pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Dessa forma, esta pesquisa é bibliográfica porque recorreu a um material acessível ao público em geral, como livros, artigos e dissertações para realizar a investigação sobre os assuntos relacionados ao seu tema.

Vergara (2007, p. 47) considera a pesquisa de campo como a “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”, podem incluir entrevista, questionário, teste e observação com participação ou não.

Portanto, o instrumento utilizado como coleta de dados neste trabalho foi a aplicação de um questionário estruturado, no mês de outubro de 2014, aos servidores da Seção de Gerenciamento de Licitações da Divisão de Licitação da Diretoria de Material e Patrimônio do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, num total de cinco. Na discussão dos dados, cada respondente recebeu uma denominação que corresponde a: Respondente 1, Respondente 2, Respondente 3, e assim por diante, para resguardar-se o anonimato dos questionados.

Uma vez identificada a população alvo da instituição envolvida, procedeu-se ao contato telefônico a fim de explicar os motivos e objetivos da presente pesquisa, bem como para solicitar o endereço de correspondência eletrônica (e-mail) para o envio do questionário.

Inicialmente, para estruturar o questionário a ser aplicado, realizou-se uma revisão da literatura buscando identificar os pontos mais relevantes ligados ao tema. Posteriormente, optou-se por um questionário estruturado, com apresentação da justificativa da pesquisa e solicitação de cooperação, bem como com dados de qualificação do respondente seguido de nove perguntas abertas, que permitem maior liberdade ao respondente, possibilitando uma investigação mais profunda e precisa (LAKATOS, 2001).

Como técnica de análise dos dados colhidos foi utilizada a abordagem qualitativa, que segundo Teixeira (2003, p. 186) “[...] envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social.”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico tem como objetivo analisar os dados coletados na etapa empírica da pesquisa.

Inicialmente, é importante ressaltar que, por meio desta pesquisa, identificou-se que a ampliação do número de empresas licitantes, para aumentar a competitividade entre elas numa tentativa de diminuir os preços a serem ofertados pelas empresas participantes, foi o principal motivo que levou o Tribunal de Justiça de Santa Catarina a implantar o pregão eletrônico.

Como muito bem destacou um dos respondentes, começou-se a utilizar o pregão eletrônico no âmbito do Tribunal de Justiça em razão de

[...] a sessão pública ser realizada por meio de sistema eletrônico-internet, evitando desta forma, o deslocamento das licitantes que poderão participar de qualquer parte do país, acirrando a concorrência, permitindo a participação de mais interessados, na busca de contratar pelo menor preço (Respondente 2).

Segundo respostas dos servidores questionados, a modalidade licitatória mais utilizada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina para aquisição e contratação de bens e serviços comuns é o pregão, tanto na sua forma presencial quanto eletrônica, por se ter maior “[...] agilidade nos procedimentos e encaminhamento dos processos” (Respondente 3).

Por meio do Sistema Eletrônico de Acompanhamento de Licitação do Tribunal de Justiça (SAL), foi possível verificar que, até o dia 14 de novembro de 2014, estavam cadastrados 240 procedimentos licitatórios de Pregão, sendo 157 pregões presenciais e 83 pregões eletrônicos.

Em relação aos benefícios para as empresas licitantes, os servidores respondentes afirmaram que o pregão eletrônico propicia oportunidades a um número maior de participantes, ou seja, qualquer empresa interessada poderá participar sem que isso importe em deslocamento de sua cidade, tornando essa modalidade licitatória mais democrática e acessível.

Na sequência, busca-se responder à questão de pesquisa, identificando as dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e analisando as vantagens e desvantagens com a sua utilização.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES QUE O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA ENFRENTA NA IMPLANTAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO E QUAIS ATITUDES TOMADAS PARA SUPERÁ-LAS

Em relação às dificuldades encontradas pela instituição na implantação do pregão eletrônico, a maioria dos respondentes identificou que “[...] a falta de treinamento para os Pregoeiros e a falta de estrutura para suporte na área de informática.” (Respondente 3) foram as maiores dificuldades enfrentadas na implantação do pregão eletrônico.

Os respondentes destacaram que, não obstante os pregoeiros terem recebido um treinamento inicial para operacionalização do sistema Comprasnet, esse treinamento não foi o suficiente, principalmente pelo fato de ficar muito na teoria. Ressaltaram que com a vivência é que se aprende e desenvolve-se suficientemente a atividade, pois o conhecimento vem no dia a dia.

Outra dificuldade mencionada na pesquisa é com relação “[...] a identificação do material cotado, onde a área técnica deve pesquisar se o objeto cotado atende as condições do edital.” (Respondente 2), ou seja, no momento da disponibilização do certame no sistema de compras governamental, devem ser informados os códigos dos itens a serem adquiridos; como esses códigos são disponibilizados pelo próprio sistema, existe uma grande dificuldade em localizá-los, pois o objeto correspondente ao código deve ter as mesmas especificações que a unidade requisitante deseja, e nem sempre esses objetos condizem com tais especificações.

Outro fator identificado como gerador de dificuldades na implantação do pregão eletrônico é o despreparo e a falta de conhecimento dos fornecedores na utilização dos recursos da internet, dificultando e, por vezes, atrasando o procedimento licitatório.

A existência de falhas no sistema de compras governamental também foi citada como uma dificuldade na implantação, pois as vezes “[...] o sistema Comprasnet trava” (Respondente 4).

Questionados sobre as atitudes tomadas para superar as dificuldades apresentadas, os respondentes identificaram que “[...] a principal atitude é a **iniciativa** de cada um para superar os obstáculos [...]” (Respondente 1, grifo nosso).

Não obstante, destacaram que

Realizaram um curso *in company*, que serviu para ter noção do sistema, especialmente para o cadastramento da licitação. Fizeram um curso *on*

line com a Secretaria de Logística e informação, especialmente sobre a sessão pública e os recursos a serem utilizados pelo pregoeiro e solicitaram no primeiro pregão, o auxílio de quem já vinha utilizando a ferramenta, a exemplo do TRE-SC. (Respondente 5).

Dessa forma, torna-se de fundamental importância que as pessoas pretendidas para a função de pregoeiro e equipe de apoio, sintam-se prestigiadas e incentivadas, ocasionando a obtenção de melhores resultados.

Não obstante a ocorrência dessas dificuldades, os servidores questionados veem o pregão eletrônico de forma positiva para a Administração Pública, em especial para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, já que reconhecem inúmeras vantagens, superando as dificuldades e desvantagens enfrentadas.

4.2 ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS COM A UTILIZAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

A principal vantagem na utilização da modalidade pregão eletrônico, na opinião dos respondentes, é o aumento da competitividade com a participação de um maior número de empresas, “[...] pois podem participar empresas de qualquer lugar do Brasil, uma vez que não há necessidade de deslocamentos por parte das empresas. O pregoeiro pode conduzir o pregão eletrônico no seu posto de trabalho.” (Respondente 3).

A possibilidade de maior concorrência, ocasionada pelo aumento da publicidade, segundo os respondentes, gera “[...] economia, transparência, agilidade e eficiência.” (Respondente 2).

Diante na análise das respostas obtidas, pode-se perceber que o pregão eletrônico garante o aumento do universo de competidores em razão da desburocratização e maior divulgação, ampliando a transparência e reduzindo fraudes nos atos administrativos, proporcionando maior controle da sociedade à gestão dos recursos públicos.

Também foi citada como vantagem na utilização do pregão eletrônico a

[...] inversão da fase de habilitação e proposta para proposta e habilitação em relação as demais modalidades e [...] pela possibilidade de as empresas,

na sessão pública, poderem alterar suas propostas para menos, trazendo mais economicidade. (Respondente 4).

Ademais, o desconhecimento dos concorrentes entre si, em razão a operacionalização do sistema que não permite tal acesso, eliminaria uma possível combinação de preços.

Ressalta-se que um dos servidores questionados destacou que

Pelo pouco tempo que estamos disponibilizando desta ferramenta (pregão eletrônico), tenho percebido maior quantidade de propostas e a possibilidade de aceleração dos atos do certame, até mesmo quanto ao prazo de recurso, que poderá antecipar o prazo das contrarrazões, no caso de ser apresentado o recurso no primeiro ou segundo dia do prazo que lhe cabe. (Respondente 1).

Importante destacar que apenas um dos servidores questionados mencionou a redução do tempo no procedimento licitatório como uma vantagem na utilização do pregão eletrônico. Não obstante, o resultado da pesquisa, neste tópico, está em consonância com os estudos e notícias divulgados acerca dos benefícios gerados pelo pregão eletrônico (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).

Em relação às desvantagens com a utilização da modalidade licitatória pregão eletrônico, alguns respondentes citaram a ocorrência de queda de conexão e algumas falhas no sistema. Esse fato, conforme levantado nos questionamentos, é atribuído ao sistema de licitações fornecido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a quem cabe seu gerenciamento. Ocorre, que esse fornecimento do sistema é gratuito, não onerando o Tribunal de Justiça de Santa Catarina em qualquer custo operacional até o momento. Assim, não há como reclamar dessas possíveis falhas, apenas há a necessidade de nova conexão para continuidade do processo. Por isso, é importante que os responsáveis por essas tarefas tenham à disposição equipamento atualizado.

Ainda no aspecto relativo ao sistema, também foi citada como desvantagem a utilização de dois sistemas distintos, pois

O sistema utilizado no pregão eletrônico “conversa” com o sistema do Tribunal, ocorrendo o retrabalho, pois dois sistemas precisam ser alimentados. O

cadastramento no Comprasnet de uma licitação com 10 itens pode demorar de 1 hora a 3 dias, pois todo item precisa de um código específico, do local de entrega, do valor de referência e da informação das empresas que apresentaram cotação de preços, entre outros. Depois da sessão pública, o pregoeiro precisa, além de cadastrar outras informações no Comprasnet, cadastrar todos os itens no SAL (Sistema de Licitação utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina). (Respondente 5).

Os respondentes também mencionaram como desvantagem

[...] o impedimento de as licitantes se comunicarem com o pregoeiro, pois podem solicitar alguma informação ou até mesmo informar que o material cotado por uma concorrente não tem as mesmas características que a Administração traçou. (Respondente 2).

No mesmo sentido da resposta acima, outro respondente também entende como desvantagem o fato de que “[...] em alguns casos, o fornecedor não fica conectado, o que pode dificultar quando o Pregoeiro precisa fazer um questionamento. Ademais, quando o licitante não estiver ‘logado’ não se pode negociar.” (Respondente 4).

Não obstante essas falhas e inconsistências verificadas no sistema, os respondentes o veem com bons olhos e são unânimes em afirmar que sua utilização facilita no momento da sessão pública pois “[...] o sistema Comprasnet efetua automaticamente a contagem do tempo para lances, destaca empresas com preços empatados, direito de preferência às ME/EPP, prazos de recurso e término do procedimento.” (Respondente 1).

Por sua vez, o Respondente 3 afirmou que, na sua concepção, a “[...] maior desvantagem é quando há necessidade de apresentação de amostras para complemento da proposta para a realização julgamento pelo pregoeiro.”, tendo em vista que, na aquisição de determinados produtos, torna-se necessário que se apresente amostra para verificação das especificações do objeto cotado, e, por meio do pregão eletrônico, essa apresentação de amostra fica mais dificultosa.

Já com relação ao momento da execução contratual, em razão da possibilidade de maior participação de empresas aventureiras, foi identificado com uma desvantagem “[...] o momento do recebimento do material, pelo fato de o fornecedor entregar

material desconforme com o licitado, ou não entregar o material no prazo estipulado.” (Respondente 2).

4.3 VERIFICAÇÃO DA REDUÇÃO DOS PREÇOS DOS PRODUTOS/SERVIÇOS NAS LICITAÇÕES APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO E IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES DESTA REDUÇÃO

No tocante à redução dos preços nos produtos/serviços adquiridos por meio do pregão eletrônico, se comparada à outra modalidade licitatória, a maioria dos respondentes da pesquisa consideraram haver redução. O fator considerado relevante para essa redução é a “[...] ampliação do número das empresas participantes, estimulando a concorrência, conseqüentemente baixando os preços.” (Respondente 3).

Por uma questão de lógica, para os servidores questionados, o número de participantes no pregão eletrônico é maior, tendo como fato a disponibilidade da licitação na internet, o que permite maior conhecimento de interessando em participar do processo licitatório.

A possibilidade de negociação com o licitante também foi citada como motivo para essa redução. Não obstante, a negociação também é realizada no pregão presencial, por ser uma das etapas do procedimento licitatório definido na Lei n. 10.520/2002, razão pela qual entendo não ser este um fator preponderante para a redução dos preços.

4.4 APRESENTAÇÃO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA AMENIZAR AS DIFICULDADES E DESVANTAGENS ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO PREGÃO ELETRÔNICO

Verificou-se por meio da pesquisa realizada que, mesmo sendo mais eficiente e transparente que as modalidades tradicionais, existem ainda problemas importantes a serem resolvidos no processo de licitação por meio do pregão eletrônico.

Dessa forma, abaixo são apresentadas algumas sugestões que podem auxiliar na melhor utilização do pregão eletrônico:

a) Reciclagem permanente dos servidores que utilizam o sistema de compras governamental: percebeu-se que o treinamento inicial do pregoeiro é insuficiente e pela responsabilidade que ele assume nos certames seria necessária a instituição de um programa obrigatório de reciclagem que mantivesse o servidor sempre atualizado com as normas, trazendo mais tranquilidade e eficiência para o pregoeiro e para a própria instituição (SILVEIRA; FILARDI; FREITAS, 2012).

b) Especificação bem feita do objeto licitado: a qualidade na aquisição depende da especificação bem feita, portanto, ao se elaborar um projeto básico (documento que dá subsídios para a elaboração do edital), as unidades requisitantes devem certificar-se de que a especificação do produto descreve fielmente aquilo que ela deseja, pois, caso contrário, os licitantes se aproveitarão dessa especificação incompleta para cotar produtos de baixa qualidade ou que não atendam às necessidades da administração. Essa sugestão de melhoria foi identificada pelos próprios servidores questionados quando declararam que:

O responsável pela qualidade do material é quem solicita o material, pois uma especificação malfeita traduz um material de pior qualidade, agora, uma especificação bem-feita, sem direcionar, como prescreve a lei, traz pra gente produtos de boa qualidade. (Respondente 5).

c) Aplicação de penalidades aos licitantes aventureiros: uma das alternativas para afastar a participação de licitantes oportunistas e aventureiros, evitando os problemas identificados como desvantagens na execução contratual, é a aplicação de penalidades legalmente previstas com o devido rigor. Dessa forma, um fornecedor mal intencionado não voltará a participar de licitações no Tribunal de Justiça de Santa Catarina por ter conhecimento de que, caso incorra em descumprimento contratual, não ficará sem a devida punição.

d) Planejamento das aquisições: é de conhecimento público que a quantidade a ser comprada é um determinante na redução dos preços pagos em licitações. Por isso, sugere-se o planejamento nas aquisições para tentar realizar compras conjuntas e evitar realizar várias licitações para a compra do mesmo produto, pois, assim, a administração terá maior poder de barganha e poderá exigir de seus fornecedores diminuições mais substanciais dos valores, além de aumentar o número de participantes, uma vez que o edital licitatório é disponibilizado na internet.

e) Incentivo às empresas fornecedoras habituais em participar dos certames: a frequência das transações com os mesmos fornecedores também se relaciona de maneira positiva com a redução dos preços e cria uma relação de confiança, desestimulando as práticas oportunistas. Com isso, sugere-se a criação de um bom ambiente com as empresas com as quais o Tribunal de Justiça de Santa Catarina se transaciona, dentro, é claro, do que é legalmente permitido, incentivando a participação dessas empresas em suas licitações, para, assim, obter as vantagens que essas proporcionam (FARIA *et al.*, 2009). Tal prática, poderá proporcionar a redução do despreparo e da falta de conhecimento dos fornecedores na utilização dos recursos da internet, o que, segundo os servidores questionados, dificulta e atrasa o procedimento licitatório, além de reduzir os problemas verificados na execução contratual.

f) Utilização de sistema licitatório único: diante do enorme retrabalho relatado pelos servidores questionados com a utilização de dois sistemas distintos (Comprasnet e SAL), sugere-se a utilização de um sistema licitatório único para agilizar o trabalho e, levando em consideração o crescente número de pregões eletrônicos, o sistema Comprasnet mostra-se o mais adequado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em Junho de 1993, foi aprovada a Lei n. 8.666/93 regulamentando o processo licitatório, subordinando ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Ao longo do tempo e aproveitando a evolução tecnológica, foram realizados estudos e pesquisas pelos técnicos do Ministério do Planejamento em parceria com a agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) visando o desenvolvimento de um sistema que permitisse melhor *performance* no processo licitatório. Vencida essa etapa, e após a apresentação dos resultados, o Governo Federal, através da Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002, instituiu o pregão eletrônico como uma das modalidades da Lei de Licitações no âmbito da União, Estados e Municípios para a aquisição de bens e serviços comuns.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina aderiu à modalidade pregão eletrônico no final do ano de 2013. Esse fato fez surgir o objetivo geral desta pesquisa, que é identificar e analisar, com base em um estudo exploratório e descritivo, as dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, bem como as vantagens e desvantagens verificadas com a sua utilização. Acredita-se que a modalidade pregão eletrônico contribui para a obtenção de melhores resultados nos processos licitatórios.

Por meio dos resultados encontrados na pesquisa, em uma análise qualitativa das respostas obtidas, verificou-se que a utilização do pregão eletrônico nas compras pública constitui-se em mais uma ferramenta norteadora da transparência e economia às ações planejadas pela Administração Pública, na busca do cumprimento de suas metas.

Um dos objetivos específicos pesquisado esteve ligado à identificação das dificuldades encontradas na implantação do pregão eletrônico, e como foram superadas. Os resultados mostraram que as maiores dificuldades dizem respeito ao desconhecimento do sistema e ao treinamento insuficiente dos usuários. Também se verificou: a dificuldade na identificação do material no momento da alimentação do sistema com a informação dos códigos dos objetos; a falta de conhecimento dos fornecedores na utilização dos recursos da internet; e as falhas do sistema Comprasnet e os momentos de travamento. A intensificação nos treinamentos é apontada como fator para a superação das dificuldades, bem como o incentivo e a prestigiação dos

pregoeiros e das equipes de apoio, para que sempre tenham a iniciativa na superação das dificuldades.

Outro objetivo específico pesquisado esteve ligado à identificação e análise das vantagens e desvantagens na utilização da modalidade pregão eletrônico. A pesquisa mostrou que, com base nos servidores respondentes, as vantagens apresentaram-se como: aumento da competitividade em razão da participação de um maior número de empresas; possibilidade de maior concorrência, ocasionada pelo aumento da publicidade; melhora na transparência; possibilidade de negociar com o fornecedor; aumento da publicidade devido à internet; desconhecimento dos concorrentes entre si. Por sua vez, as desvantagens mostraram-se em maior grau pela ocorrência de queda de conexão e algumas falhas no sistema; pelo impedimento de as licitantes se comunicarem com o pregoeiro; pelo fornecedor não ficar conectado durante todo o tempo do certame, impedindo a negociação; pela dificuldade na apresentação das amostras dos produtos.

Também se tinha como objetivo específico a verificação da redução dos preços dos produtos/serviços nas licitações após a implantação do pregão eletrônico e identificação dos principais fatores dessa redução. O estudo demonstrou que houve redução e o fator considerado relevante para isso foi a ampliação do número das empresas participantes, estimulando a concorrência.

Diante das vantagens e desvantagens apresentadas na pesquisa, foi possível perceber que os servidores questionados realmente têm uma visão real da importância da modalidade pregão eletrônica. Restando evidente também que, devido ao pregão eletrônico ainda apresentar desvantagens, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina utiliza o pregão presencial em algumas de suas aquisições e contratações.

Não obstante, confrontando os pontos positivos e negativos da pesquisa, conclui-se que o pregão eletrônico contribui e poderá contribuir significativamente para a eficiência nos gastos públicos no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pois é um mecanismo que possibilita, com transparência, melhor gestão dos recursos públicos na aquisição de bens e serviços.

Como último objetivo específico, em razão das respostas obtidas por meio da pesquisa, foram apresentadas sugestões de melhorias para a melhor utilização do pregão eletrônico, tais como: a reciclagem permanente dos servidores que utilizam o sistema de compras governamental; especificação bem feita do objeto licitado para impedir a cotação de produtos inferiores; aplicação de penalidades aos licitantes aventureiros: planejamentos das aquisições; incentivo das empresas fornecedoras habituais em participar dos certames; utilização de sistema licitatório único.

Por fim, pode-se dizer que o pregão eletrônico apresenta-se como uma modalidade democrática, conferindo ao processo licitatório maior transparência e competitividade, pois amplia a oportunidade de participação de fornecedores, uma vez que o certame acontece em um ambiente virtual, promovendo a aproximação da administração pública a um número maior de fornecedores e, conseqüentemente, reduzindo os preços das aquisições e contratações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Planalto**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. **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. **Planalto**, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. **Lei n. 9.472**, de 16 de junho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais. **Planalto**, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. Medida Provisória n. 2.026, de 4 de maio de 2000. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Planalto**, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2026.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. Medida Provisória n. 2.182, de 23 de agosto de 2001. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Planalto**, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2182-18.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e. **Planalto**, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Planalto**, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

FARIA, E. R. D. *et al.* Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, dezembro 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS2775.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 10. ed. São Paulo: Dialética, 2004.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 14. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portal de Compras do Governo Federal. **Quais os benefícios trazidos por um Pregão Eletrônico?** 2003. Disponível em: <https://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=140>. Acesso em: 28 out. 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portal de Compras do Governo Federal. **PREGÃO ELETRÔNICO ECONOMIZA R\$3,8 BILHÕES PARA OS COFRES PÚBLICOS EM 2008**. 2009. Disponível em: <https://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=259>. Acesso em: 28 out. 2014.

SANTA CATARINA. Aprova o Regulamento para utilização da modalidade de licitação denominada Pregão, presencial e eletrônico, no âmbito do Poder Judiciário Estadual, e dá outras providências. Resolução n. 21, de 27 de julho de 2004. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=709&cdCategoria=1&q=pregão&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. Histórico do Poder Judiciário de Santa Catarina. **Poder Judiciário de Santa Catarina**. [2008]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/museu/historico.htm>>. Acesso em: 30 out. 2014.

SANTANA, M. N. D. C.; SANTOS, C. S. D. Restrições da utilização da modalidade de licitação pregão. **Gestão e Planejamento**. Salvador, jul-dez 2011. ISSN 2178-8030. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/271>>. Acesso em: 28 out. 2014.

SILVEIRA, F.; FILARDI, F.; FREITAS, A. S. D. Pregão Eletrônico: Uma Análise dos Resultados da Implantação nas Contratações da Administração Pública: O caso do IFRJ. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1262.pdf>. Acesso em: 31 out. 2014.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica. **Revista Desenvolvimento em questão**, Unijuí, p. 177-201, jul/dez 2003. ISSN 1678-4855.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR COM PROCESSOS FÍSICOS E ELETRÔNICOS SIMULTANEAMENTE

Leda Maria Ferreira de Mendonça¹

Dante Girardi²

1 INTRODUÇÃO

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004 é considerada um marco no processo de modernização do Poder Judiciário, pois, a partir de sua criação, foram expedidas resoluções que determinaram a criação de uma nova estrutura administrativa nos tribunais, bem como elaborados planejamentos estratégicos por cada tribunal, com abrangência mínima de cinco anos, alinhado como o Plano Estratégico Nacional (OLIVEIRA, 2008).

Seguiu-se, então, uma mudança de paradigma na Gestão do Judiciário, que trouxe consequências marcantes para os servidores que trabalham no meio judicial. Uma das transformações mais notórias foi a instalação do processo eletrônico, que, por um lado, trouxe benefícios quanto à eficiência do trabalho, mas, por outro, passou a exigir um novo perfil de servidor e uma nova gestão de pessoas e de processos (OLIVEIRA, 2008).

Em novembro de 2013, o processo virtual foi implantado nas comarcas de Armazém, Capivari de Baixo e Jaguaruna, todas de vara única, e trouxe mudanças significativas nas rotinas dos funcionários, que puderam sentir alterações tanto na sua motivação pessoal como profissional.

Chiavenato (2004, p. 10) afirma que a gestão de pessoas “[...] é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

1 Graduada em Administração pela UFSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar lotada na chefia da Secretaria do Foro da Comarca de Armazém do TJSC. *E-mail*: ledamfmendonca@tjsc.jus.br.

2 Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9063469350004410>. *E-mail*: dante.girardi@terra.com.br.

A motivação é importante não só para as pessoas como também para as organizações. Bergamini (2008) destaca que a motivação está no centro dos problemas humanos nas organizações, dando origem a várias formas comportamentais. Nesse sentido, a questão que se apresenta é: como está o grau de motivação dos servidores das comarcas de Armazém, Capivari de Baixo e Jaguaruna do TJSC para trabalhar com processos judiciais físicos e virtuais simultaneamente?

Para responder a essa indagação, traçou-se como objetivo geral: analisar como está o grau de motivação dos servidores das comarcas de Armazém, Capivari de Baixo e Jaguaruna, do TJSC, para trabalharem com processos judiciais físicos e virtuais simultaneamente. Os objetivos específicos são: a) verificar o grau de motivação profissional dos servidores de três comarcas de Vara Única do TJSC para trabalharem com processos físicos e virtuais simultaneamente, relacionado-o a alguns dos fatores higiênicos e motivacionais elencados na Teoria de Herzberg; b) examinar os programas motivacionais existentes no TJSC; e c) caracterizar os aspectos dos processos físicos e virtuais.

Poucas organizações têm se preocupado com o comportamento de seus colaboradores no ambiente de trabalho, tampouco com a motivação pessoal e profissional dos trabalhadores, e isso pode gerar prejuízos tanto pessoais quanto à própria organização, que poderá ter em seu meio funcionários faltosos, ineficientes, desconectados da realidade, trabalhos sem qualidade, práticas e processos lentos, fatos estes que poderão trazer danos, se não forem detectados a tempo (OLIVEIRA, 2008; RUSSO, 2009).

Como a implantação do SAJ5 contemplará todas as comarcas do TJSC, acredita-se que este seja um estudo inovador e que poderá servir como subsídio para ajudar o TJSC a manter a motivação de seus servidores, bem como para embasar novos trabalhos relacionados ao tema: motivação no Poder Judiciário ou no serviço público. Quanto à oportunidade, como o sistema já foi implantado em muitas comarcas (algumas já foram analisadas e as demais comarcas do estado de SC também serão), o resultado permitirá que o TJSC conheça os efeitos que a virtualização provoca na motivação dos servidores.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na revisão da literatura, apresentam-se as manifestações de estudiosos e doutrinadores, como Girardi (2009), Robbins (2005), Bergamini (2008), Lévy-Leboyer (1994) e Gil (2001), sobre os assuntos que envolvem o tema deste trabalho, a saber, a gestão de pessoas, a motivação e suas teorias, a satisfação no trabalho e a remuneração. Posteriormente, apresentam-se os resultados e as análises da pesquisa, seguidos das conclusões advindas desta.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As mudanças sociais e as novas tecnologias exigem que as organizações adotem novas formas de gerir seus recursos humanos, pois todas as atividades desenvolvidas em uma organização estão correlacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes das pessoas (GIL, 2001).

Segundo Girardi (2009, p. 31), a Gestão de Pessoas na atualidade é resultado da evolução da área de Recursos Humanos e teve seu papel ampliado, uma vez que deve cumprir função estratégica na organização, que “[...] reconhece o indivíduo como diferencial competitivo, investindo no conhecimento e no desenvolvimento de seus profissionais”. A nova Gestão de pessoas atua em sintonia com a estratégia organizacional e preocupa-se em “[...] prover a organização com talentos humanos, capacitá-los, recompensá-los, mantê-los comprometidos com o objetivo organizacional”.

Girardi (2009) destaca que uma efetiva gestão de pessoas exige maturidade da liderança dos gestores e da equipe. Luz (1996) acrescenta que a gestão de pessoas deve visar à satisfação e à motivação dos funcionários, motivo pelo qual a organização deve dar-lhes um tratamento adequado com os valores que ela prioriza.

Nas comarcas, o magistrado detém a função de gestor da serventia a seu cargo, e, além da função jurisdicional, tem como obrigação exercer a função administrativa, necessitando, inegavelmente, do auxílio da Ciência da Administração e de técnicas administrativas modernas (RUSSO, 2009).

O juiz moderno deve ter conhecimento de administração judiciária, ser comprometido com a racionalização e melhoria dos serviços judiciários, escolhendo técnicas que deem maior celeridade aos processos e evitando práticas desnecessárias, bem como manter atitudes adequadas no relacionamento com as partes, advogados, servidores e demais membros da comunidade (RUSSO, 2009).

Para Bergamini (1979, p. 125, grifo do autor) o tema “**motivação** deve estudar o quê, como, e porque as pessoas se movimentam em determinada direção, partindo do princípio de que ‘nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões’”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) definem motivação como “[...] o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Segundo os autores, apesar de a motivação estar relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo, é preciso manter o foco nos objetivos organizacionais, para refletir sobre seus efeitos em relação ao trabalho. Eles ainda destacam três elementos-chave na motivação: intensidade (esforço de que

a pessoa despende), direção (canalizado aos objetivos da organização) e persistência (por quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço em busca de seus objetivos) (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Lévi-Leboyer (1994, p. 138), “[...] a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos”. Para o autor, a motivação é um processo que resulta da relação entre os indivíduos e as situações ou seu cargo específico.

Russo (2009) comenta que as teorias que vinculam a motivação a um único fator não satisfazem, porque o ser humano é um ser complexo, que se motiva através de um conjunto de fatores também complexos e individuais. Bergamini (2008, p. 19-24) corrobora nesse sentido, afirmando que no início do século o desafio era “[...] descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas”. Recentemente, essa preocupação mudou de sentido, pois se percebe que cada um já trás dentro de si suas próprias motivações. “[...] A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém [...]” (BERGAMINI, 2008, p. 19-24). Russo (2009) acrescenta quando afirma que é preciso descobrir o que motiva as pessoas para poder-se alinhar os interesses pessoais com os da organização e, assim, alcançar bons resultados.

As diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo, e é importante que os gerentes saibam quais são esses estímulos (GIL, 2001).

Uma das primeiras teorias sobre motivação foi elaborada por Abraham Maslow, psicólogo americano, que, levando em conta a importância das relações sociais e os princípios do holismo, desenvolveu, em 1954, uma teoria sobre a motivação, constatando que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e, nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades, classificando-as em cinco grupos: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; e autorrealização. Essa hierarquia pode ser representada como uma pirâmide, sendo a base constituída pelas necessidades básicas ou fisiológicas, e, no topo, as de auto-realização (GIL, 2001).

Bergamini (2008) ressalta que os princípios da Teoria de Maslow não tiveram validade na prática, mas, há mais de 30 anos, tornou-se uma das teorias mais bem aceitas sobre motivação, devido à sua simplicidade e à equivalência existente entre ela e a pirâmide organizacional, que se evidencia na forma de apresentação, também em pirâmide. Na base da hierarquia estão as necessidades básicas e nos níveis hierárquicos mais altos estão as necessidades de maior maturidade motivacional.

Mc Gregor (1960 *apud* MANCINI, 1999) criou as chamadas Teoria X e Teoria Y, que evidenciam a necessidade que a organização tem de dirigir os esforços das pessoas para motivá-las, controlar suas ações e modificar seus comportamentos, ao mesmo tempo em que deve levar em consideração a hierarquia das suas necessidades, visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano e o êxito da organização.

Em 1969, o psicólogo Clayton Alderfer apresentou uma contextualização da teoria de Maslow, mais flexível e mais aplicável à prática das empresas, chamada de Teoria ERG – Existence, Relatedness and Growth –, na qual Alderfer sumariza a hierarquia das necessidades de Maslow em três grupos: existência, relações e crescimento (PEQUENO, 2012; SAMPAIO, 2005).

Robbins (2005) explica que, de acordo com a teoria ERG, uma ou mais necessidades pode operar ao mesmo tempo, ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em ação. Pequeno (2012, p. 97), comentando a teoria, destaca que “Alderfer afirmava que, quando uma necessidade de certo nível não é satisfeita, a pessoa pode voltar a se sentir motivada por um necessidade de nível inferior, em um ciclo batizado de frustração-regressão”.

A Teoria das Necessidades adquiridas, formulada por David Mc Clelland no fim dos anos 1940, após a aplicação do teste de apercepção temática (TAT), constatou que quanto mais a pessoa necessitava de alguma coisa, mais essa coisa aparecia em seus relatos (PEQUENO, 2012). Segundo Robbins (2005), a teoria de Mc Clelland explica que a maioria das pessoas busca trabalhos que ofereçam um grau moderado de responsabilidades e riscos, através dos quais se sinta desafiado, e em que a satisfação esteja na sensação do dever cumprido na execução de suas tarefas.

Na Teoria da equidade, formulada pelo psicólogo Jonh Stacey Adams no início dos anos 1960, Pequeno (2012, p. 97) propõe que “[...] a motivação de uma pessoa depende de como ela percebe a relação entre as entradas (*inputs*) que ela coloca no trabalho e o resultado (*out comes*) que obtém”.

A teoria da expectativa foi desenvolvida na década de 1960 por Victor Vroom e é considerada até hoje uma das mais coerentes e completas. Segundo ela, a motivação depende de três elementos: 1) **valência** (intensidade do desejo da pessoa); 2) **instrumentalidade** (percepção de quantos suas ações contriurirão para o alcance dos resultados); e 3) **expectativa** (percepção de que vai ou não conseguir ter o desempenho necessário para o alcance dos resultados (PEQUENO, 2012, grifo do autor).

Nas décadas de 1960 e 1970, os psicólogos Gary P Latlam e Edwin A. Locke, investigaram a relação entre motivação e fixação de objetivos e desenvolveram a

teoria do estabelecimento de metas, que se opõe às outras que consideram a motivação como resultado de forças inconscientes. Para os autores, a motivação é a concentração de esforços aplicada ao alcance de um objetivo consciente. Para alcançar seus objetivos as organizações devem seguir um sistema de estabelecimento de metas: a) metas difíceis; b) metas específicas; c) metas aceitas pelos funcionários; e d) *feedback* (PEQUENO, 2012).

Conforme Sampaio (2005), o tema motivação é instigante e complexo, pois está relacionado à lógica do comportamento humano, e quanto mais se tenta conhecê-la, mais se constata o quanto é complexa a natureza humana.

Uma teoria de grande repercussão será objeto de estudo no próximo item, visto que servirá de base para a análise dos dados obtidos com esta pesquisa.

2.1 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Diferentemente das teorias de Maslow e de McGregor, a teoria proposta Frederick Herzberg, em 1959, foi elaborada a partir de pesquisas de campo. Ele e sua equipe entrevistaram 20 engenheiros e contabilistas de diferentes empresas da Pensilvânia (EUA); pediam que o entrevistado descrevesse situações de trabalho nas quais houvesse se sentido extremamente **bem** ou extremamente **mal**. A conclusão foi de que os eventos que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação. Herzberg concluiu que, se por um lado, o ambiente sujo deixa o funcionário insatisfeito, por outro, o ambiente limpo não o deixa satisfeito, mas apenas neutro, sem o sentimento de desagrado. Conforme esta ideia, diminuir a insatisfação pode apaziguar as pessoas, mas para satisfazê-las é preciso investir também nos fatores de satisfação (PEQUENO, 2012, p. 93, grifo do autor).

Gil (2001, p. 207) assinala que a teoria dos dois fatores, formulada por Herzberg, contribuiu muito para os estudos sobre motivação, ao distinguir os fatores motivacionais como higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se “[...] aos fatores necessários para ajustar os empregados em seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. [...] os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação”.

Corroborando, Bergamini (2008, p. 98) acrescenta que Herzberg parte do levantamento de dois tipos diferentes de fatores, que são aqueles que trazem satisfação e aqueles que causam insatisfação, como sendo considerados de natureza diferente. Herzberg propôs que os fatores motivacionais são intrínsecos, estão ligados ao próprio indivíduo e seu trabalho, ou seja, são “[...] os fatores que trazem satisfação,

quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência”. São eles: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento.

A outra classe de fatores, Herzberg chamou de fatores de higiene, que, “[...] quando estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação. Esses fatores são típicos do meio ambiente e só conseguem prevenir a insatisfação”. São eles: políticas administrativas, competência do superior, salário, relacionamento com os pares, condições ambientais de trabalho, auto-estima e segurança. Como se pode notar, são todos fatores extrínsecos, isto é, pertencem ao meio ambiente. (BERGAMINI, 2008, p. 98).

Os fatores de Herzberg estão expostos na Figura 1.

Fatores de Higiene (extrínsecos – associados à insatisfação no trabalho)	Fatores de Motivação (intrínsecos – associados à satisfação no trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas administrativas • Supervisão • Relacionamento com superiores • Relacionamento com colegas • Condições de trabalho • Salário • Segurança • Relação com os subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização • Reconhecimento • Trabalho em si • Responsabilidade • Progresso • Crescimento

Figura 1: Os fatores de higiene e motivação, segundo a teoria dos dois fatores.

Fonte: Adaptado de Bergamini (2008, p. 99).

Mancini (1999) assevera que Herzberg chamou de higiênicos os fatores extrínsecos porque são preventivos, servem para prevenir a insatisfação e são insuficientes para, sozinhos levarem à motivação. Por seu turno, os fatores ditos motivacionais são intrínsecos, controlados pelas pessoas, estão relacionados com o cargo e as atividades que executam, e abrangem o reconhecimento, a autorrealização, maior responsabilidade, sentimentos de crescimento individual, que geram satisfação.

As críticas mais comuns à teoria de Herzberg referem-se à divisão dos conceitos satisfação e insatisfação como dois contínuos separados, e não interdependentes, o que levaria a respostas tendenciosas por parte dos trabalhadores, em caso de pesquisas sobre motivação (MANCINI, 1999).

Para atingir as pessoas da organização que possuem diferentes tipos de personalidades, e ter uma equipe mais motivada, é necessário integrar diversas políticas motivacionais (PEQUENO, 2012).

Robbins (2005, p. 160-183) elenca algumas políticas de motivação que podem

ser adotadas pelas organizações: 1) administração por objetivos (APO, ou gestão por resultados); 2) programas de reconhecimento; 3) programas de envolvimento; 4) esquemas flexíveis, dentre os quais se destacam rodízio de tarefas, enriquecimento de cargos, horário flexível, emprego compartilhado, teletrabalho (ou trabalho remoto); 5) programas de remuneração variável; e 6) benefícios flexíveis.

Corroborando, Gil (2001) lista algumas sugestões para melhorar a motivação de uma equipe, dentre as quais destacam-se: a) valorizar as pessoas tratando todas da mesma forma; b) reconhecer os avanços através de elogios verdadeiros e demonstrações de reconhecimento (mostrar erros, orientar, sem criticar ou humilhar a pessoa); c) encorajar iniciativas e oferecer incentivos, pois eles são importantes para alcançar a motivação das pessoas; d) delegar autoridade ou tarefas para despertar e desenvolver novos talentos; e e) promover mudanças, pois a motivação aumenta quando são feitas alterações nas condições de trabalho.

Russo (2009, p. 103) pondera que as unidades jurisdicional traduzem-se em pequenas equipes, o que propicia uma melhor gestão de pessoas. “Isto porque, a comunicação é mais fácil, as pessoas se conhecem, o que ajuda a criar laços fortes”. Além disso, há maior responsabilização pela qualidade do trabalho.

Os servidores do Poder Judiciário têm um papel decisivo na eficiência dos serviços judiciários. Tendo-se em conta as transformações na rotina de trabalho das pessoas que compõem o Poder Judiciário, novos desafios exigem novas competências, motivá-los é essencial. Assim, a atuação na gestão de pessoas torna-se um imperativo para manter a satisfação e motivação para o trabalho (CAON, 2010; OLIVEIRA, 2008).

Em termos gerais, a satisfação pode ser considerada como um estado emocional agradável ou positivo, resultante de algum trabalho ou de experiências nele e tem sido definida quanto a seus aspectos causais mais relevantes e ao modo como eles se inter-relacionam. Ela tem sido objeto de estudo e interesse no âmbito da Psicologia, tanto por suas razões históricas quanto por razões de caráter funcional, visto estar ligada a outras variáveis como: produtividade, absenteísmo e o abandono (MARTINS, 1984; OLIVEIRA, 2008; SANTOS; GONÇALVES, 2011).

O autor Mancini (1999, p. 40) acrescenta que “[...] as organizações devem sempre satisfazer os fatores higiênicos, para evitar a insatisfação, de modo a alcançar mais facilmente os fatores motivacionais”. Por seu turno, Silva (2003) entende que a insatisfação relaciona-se aos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém de aspectos relativos ao próprio trabalho.

Abre-se aqui um espaço para falar sobre remuneração, considerando-se que o tema faz parte da lista de Herzberg como um dos fatores higiênicos (extrínsecos).

A remuneração, segundo Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998) é o pagamento dado aos funcionários através de duas formas: salários (recompensa monetária) e benefícios (férias, aposentadoria, seguro, feriado remunerado).

Especificamente no caso do servidor público, predomina a remuneração funcional, modelo tradicional de retribuição pecuniária, cujo foco reside no cargo e não na pessoa. É pago aos servidores uma remuneração direta, vinculada ao cargo e há, ainda, uma remuneração indireta, referente a gratificações, 13º salário, férias, abonos (RUSSO, 2009).

3 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DO TJSC

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é o órgão máximo do Poder Judiciário do Estado. Tem sede na Capital, Florianópolis, e jurisdição em todo o território estadual. Possui órgãos de natureza administrativa, jurisdicional e disciplinar, além de sua estrutura administrativa. Atualmente, é composto por 111 comarcas, que são delimitações territoriais dentro das quais os Juízes Estaduais exercem a função jurisdicional e são constituídas de um ou mais municípios. Chama-se Justiça de Primeiro grau a atividade judicial (função jurisdicional) exercida pelos juízes nas comarcas existentes no Estado, que são classificadas em entrância inicial, final e especial. Essa classificação obedece a critérios estabelecidos em lei, dos quais os principais são o número de habitantes e o volume de processos. Existem atualmente dez comarcas de entrância especial, 28 de entrância final e 73 de entrância inicial. A missão do TJSC, escolhida em setembro de 2014, é: “Humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional.”. Sua visão é: “Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade.” Suas políticas são: “a) satisfação dos usuários; b) modernização e melhoria da infraestrutura; c) valorização e avaliação contínua dos talentos humanos; d) otimização tecnológica permanente de sistemas e processos; e) incentivo aos meios alternativos de solução não adversarial de conflitos.” (TJSC, 2014b; 2014c).

As comarcas, devido às suas diferenças e particularidades, não possuem estruturas padronizadas. A estruturação põe em destaque as relações de autoridade, subordinação, coordenação, decisão e controle dos trabalhos. A direção do foro é exercida por um juiz de direito da comarca, que acumula a função jurisdicional com a função administrativa. Cada comarca possui uma Secretaria do foro, vinculada hierarquicamente à sua Direção. Compete ao Chefe de Secretaria do foro a coordenação e controle dos trabalhos administrativos. Os Chefes de Cartório realizam as atividades

de coordenação e supervisão técnica na execução das tarefas cartorárias, a fim de fornecer suporte jurídico-administrativo aos órgãos do Tribunal de Justiça e da Justiça de 1. Grau (TJSC, 2014b; 2014c).

3.1 A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO VIRTUAL NO TJSC

Segundo dados no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a implantação do processo eletrônico iniciou em 2006, na unidade do Juizado Especial Cível situada no CESUSC, em Florianópolis, que passou a operar com o SAJ/PG5 como piloto. Foram realizadas diversas atividades, entre elas: adequação do parque tecnológico para utilização do sistema; formação de multiplicadores internos; capacitação dos usuários; migração dos dados; habilitação do sistema para utilização o processo digital; e acompanhamento da utilização do Sistema de Automação do Judiciário-PG5 em ambiente de produção. Uma de suas principais características é a virtualização do processo. No período de um mês, o sistema registrou a protocolização de mais de cinco mil processos (TJSC, 2014a).

Em maio de 2013, o processo eletrônico foi instalado em toda a comarca da Capital, servindo como grande teste para o Sistema SAJ. Ultrapassado esse momento, foi necessário expandir o processo às demais comarcas e, assim, uma equipe multidisciplinar formada por Magistrados e Servidores do CGInfo, da Diretoria de Material e Patrimônio, da Auditoria e da Diretoria da Tecnologia da Informação trabalharam em um projeto básico e contrataram a empresa Softplan como parceira, para dar agilidade ao processo, e, ao final de três meses de preparação, houve a Implantação do Processo Eletrônico – IPE (TJSC, 2014). A Implantação do Processo Eletrônico (IPE) surgiu com a contratação da Empresa Softplan como parceira, e terá a duração de 16 meses, contemplando, ao todo, 102 comarcas do estado (ANEXO A). Ao final do ano de 2014, todo o Poder Judiciário de Santa Catarina estará operando com o Processo Digital (TJSC, 2014).

Alguns destaques tecnológicos do SAJ são: a) assinatura digital em conformidade com a Legislação Nacional e padrões da ICP-Brasil; b) certificação e protocolação digital de documentos; c) acesso seguro através da web; d) módulo especializado de segurança e auditoria; e e) atualização de versões e administração centralizados (TJSC, 2014a).

Muitas mudanças advirão como consequência da implantação do processo eletrônico, em as quais poderão ser observadas: a) **para servidores e magistrados:** um único sistema passará a controlar processos em papel do acervo e processos

eletrônicos a partir da data de sua implantação; b) **para Defensoria e Ministério Público**: a interação dos membros do Ministério Público e da Defensoria Pública ocorrerá conforme hoje se faz nos Foros digitais, sem prejuízo do aprimoramento da interação via Portal e-SAJ; c) **para o advogado**: passam a utilizar o peticionamento eletrônico utilizando seu certificado digital, somente em processos eletrônicos, mantido o peticionamento em papel nos feitos que já tramitam nesse meio; d) **para o cidadão**: as partes poderão consultar os autos também na internet, o que trará comodidade e reduzirá o atendimento em balcão (TJSC, 2014a, grifo do autor).

“Os benefícios do Processo Eletrônico são muitos, dentre os quais destaca-se [sic] a redução dos custos processuais para o TJ/SC e a redução do tempo de tramitação dos processos, ganho este não só para o TJ/SC, mas para os jurisdicionados.” (TJSC, 2014a).

4 METODOLOGIA

Este tópico versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados para levar a bom termo a presente pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (1992), pesquisar é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e serve como caminho para conhecer a realidade ou para descobrir-se verdades parciais.

Quanto ao método de raciocínio, utilizou-se o dedutivo, e quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa básica. Quanto à caracterização, trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, pois, conforme Giddens (2012), uma pesquisa pode ser realizada através do método misto – quantitativos e qualitativos – a fim de compreender e explicar de forma mais ampla o tema estudado.

Em relação à classificação da pesquisa, quanto aos fins, é descritiva e aplicada. A descritiva, segundo Vergara (2007, p. 47), “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correções entre variáveis e definir sua natureza”. Segundo Barros e Lehfeld (2008), a pesquisa aplicada visa a produzir conhecimentos cuja aplicação pode contribuir à solução mais ou menos imediata de problemas encontrados na realidade. Quanto aos meios, tratam-se de procedimentos bibliográfico, documental e estudo de caso.

O universo desta pesquisa constituiu-se de 77 servidores lotados nas Comarcas de Vara Única de Armazém (26); Capivari de Baixo (26); e Jaguaruna (25), que tiveram o processo virtual implantado na mesma época, em novembro de 2013. Trata-se de uma amostra não probabilística intencional, sendo que os sujeitos da pesquisa são os servidores efetivos, estagiários e demais servidores que utilizam o Sistema de

Automação do Judiciário – SAJ5 no cumprimento de suas atividades diárias tanto em processos judiciais físicos de todas as áreas (cível, criminal, família, infância e juventude, juizado especial etc.) quanto em processos eletrônicos.

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário contendo seis questões de múltipla escolha (para identificar os dados sociodemográficos), 14 perguntas fechadas e duas perguntas abertas. Para os servidores da comarca de Jaguaruna, o questionário foi enviado para o e-mail institucional da Secretaria da Comarca sendo solicitado à Chefe da Secretaria que lhes encaminhasse, sendo-lhes concedido um prazo de cinco dias para resposta. Nas comarcas de Armazém e Capivari de Baixo, o questionário foi entregue diretamente aos servidores pela pesquisadora e recolhidos no mesmo dia. Os dados secundários foram obtidos através das seguintes fontes: site do TJSC; Manuais de Procedimentos; Manual do SAJ5; e Diretoria de Recursos Humanos do TJSC.

Na fase preparatória, foi efetuado um pré-teste com a aplicação do questionário a sete servidores da comarca de Armazém e, após uma análise sucinta, constatou-se a necessidade de aprimorá-lo para que contivesse perguntas que contemplassem alguns dos fatores da Teoria Motivacional de Herzberg, que se pretende analisar, a saber: fatores higiênicos (condições de trabalho, salário, política administrativa e supervisão) e fatores motivacionais (o trabalho em si).

No tocante às limitações da pesquisa, ela foi realizada em apenas três das 49 comarcas de Vara Única do TJSC, que foram escolhidas intencionalmente porque o processo eletrônico (SAJ5) foi implantado simultaneamente em novembro de 2013, e porque, geograficamente, ficam mais próximas da comarca de lotação da pesquisadora. Acredita-se que, apesar do número da amostra ser reduzido, seus resultados poderão ser utilizados como base para realização de uma pesquisa mais ampla pelo TJSC.

Para análise dos dados, utilizou-se a escala Likert, através da qual os entrevistados indicaram seu grau de concordância ou discordância com as declarações que lhes foram submetidas (BACKER, 1995). Para cada item de resposta, foi atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação à cada afirmação (MATTAR, 2001). A pontuação total da atitude de cada respondente foi dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A cada item foi atribuída uma escala qualitativa e outra quantitativa, como segue: concordo totalmente (5), concordo (4), indiferente (3), discordo (2) e discordo totalmente (1).

Para analisar as variáveis, utilizou-se o cálculo do *Ranking Médio* (RM), proposto por Oliveira (2005). Nesse modelo, atribui-se um valor de 1 a 5 para cada resposta,

a partir do qual é calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência das respostas.

Dessa forma, foi obtido o RM através da seguinte estratégia:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \Sigma(\text{fi.Vi})$$

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS})$$

fi = frequência observada de cada resposta para cada item

Vi = valor de cada resposta

NS = número de sujeitos

Os dados foram tabulados em planilhas no *Excel* (Apêndices B e C) e analisados na seguinte perspectiva: quanto mais próximo de cinco o RM estivesse, maior seria o nível de motivação dos servidores, e quanto mais próximo de um, menor seria a motivação.

Ainda quanto à análise dos dados, o foco foi analisar genericamente a variável “motivação” em relação ao trabalho com processos eletrônicos e físicos simultaneamente, não se efetuando a comparação com outros fatores, como gênero, idade, cargo ou comarca, o que fica como sugestão para estudos futuros.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto, expõem-se os resultados da pesquisa efetuada entre os dias 20 de outubro de 2014 e 7 de novembro de 2014. Os 77 servidores eram ocupantes de cargos efetivos (ingressaram por meio de concurso), estagiários e outros cedidos por órgãos municipais, sendo que, desses, 26 eram da comarca de Armazém, outros 26 da comarca de Capivari de Baixo, e 25 da comarca de Jaguaruna.

A título de esclarecimento, o número de processos nas comarcas está assim dividido: Armazém: 5.891 físicos, 2.230 eletrônicos, total= 8.121; Capivari: (números não informados); e Jaguaruna: 13.427 físicos e 4.834 eletrônicos, total= 18.361.

Dos 77 questionários entregues, 44 foram devolvidos à entrevistadora, representando um percentual de 57% do total aplicado.

5.1 GRAU DE MOTIVAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS SERVIDORES

Neste ponto, apresenta-se o perfil dos servidores entrevistados e seu grau de motivação.

5.1.1 Perfil dos servidores entrevistados

Em análise ao perfil dos entrevistados, 57% são do sexo feminino e 43% do masculino; 52% ocupam cargos efetivos e 38% são estagiários ou ocupam outros cargos; destes, 50% possuem curso superior (completo e incompleto) e outros 50% são pós-graduados. A faixa etária fica entre 18 e 32 anos (54%), 33 e 48 anos (34%) e acima de 48 (11%). O tempo de serviço no judiciário está entre a faixa de 5 e 10 anos (75%), entre 10 e 15 anos (14%), e acima de 15 anos (11%). Dos entrevistados, 64% não exercem cargo comissionado e 36% recebem gratificação ou exercem cargo comissionado. Os dados estão expostos no Quadro 1 (Apêndice B).

5.1.2 Grau de motivação profissional dos servidores

Aqui, tratam-se os dados referentes aos fatores motivacionais, sendo que as perguntas do questionário (Apêndice A) foram divididas, levando-se em consideração alguns dos fatores motivacionais e higiênicos apresentados na Teoria de Herzberg, especialmente pelos seguintes:

- fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção: condições de trabalho; salário; política administrativa da empresa; e supervisão.
- fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfatórios: o trabalho em si.

Além disso, duas questões visam a conhecer a motivação pessoal dos servidores.

5.1.3 Fatores higiênicos

Após efetuados os cálculos apresentados no Apêndice C, com relação aos fatores higiênicos, encontrou-se o seguinte *Rancking* Médio (RM), sendo que, quanto mais próximo de cinco, melhor, e mais próximo de um, pior o nível de motivação:

- a) quanto às condições de trabalho, RM = 3,4;
- b) quanto ao salário, RM = 2,81;
- c) quanto à política administrativa da empresa, RM = 3,08;
- d) quanto à supervisão, RM = 3,95

No que se refere aos fatores higiênicos, o item que apresenta o nível maior de concordância é a supervisão (RM 3,95), que está ligada à questão oito – “Meu chefe é motivado e motiva seus subordinados”.

No entender de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), as pessoas são recursos-chave das organizações, e o papel do gerente é auxiliá-las a fazer as coisas certas, com qualidade, e, ao mesmo tempo, fazer com que suas personalidades fiquem satisfeitas.

Miranda (2009, p. 58) corrobora afirmando que “[...] é necessário criar um clima que favoreça a produtividade e a criatividade, pois a motivação já existe no interior de cada um, basta desbloqueá-la para que ela mostre a sua força [...]”.

Nota-se que o gestor precisa estar motivado para também motivar seus funcionários, desbloqueando a motivação interna de cada um que, porventura, possa estar bloqueada. No caso do magistrado, em uma comarca de Vara Única, o papel motivador é mais significativo, pois, muitas vezes, há excesso de trabalho dos servidores, seja devido ao número de processos em andamento, seja por falta de outros servidores do quadro. Em situações de trabalho adversas, como antes mencionado, cabe ao líder motivar seus colaboradores, respeitando-os como indivíduos, valorizando suas competências, dando-lhes oportunidade para demonstrar o seu potencial.

As condições de trabalho (questões 1, 2 e 3 do Apêndice A) obtiveram um RM de 3,4, o que evidencia que os servidores estão satisfeitos com as condições que lhes são oferecidas para o desempenho de suas atividades funcionais, mas não garante que eles estejam motivados, porque ninguém pode motivar ninguém, apenas estimular ou incentivar.

Os investimentos na melhoria das condições de trabalho como, por exemplo, a aquisição de equipamentos ergonômicos, o treinamento para melhoria das relações interpessoais e o desenvolvimento de lideranças, ajudam a acabar com a insatisfação. No caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, percebe-se que o órgão tem buscado proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus servidores, fornecendo

móveis ergonômicos, equipamentos de informática modernos, treinamentos nas mais diversas áreas, principalmente naquelas relacionadas com o desempenho diário das atividades.

A variável política administrativa da empresa, com um RM de 3,08, demonstra que os servidores se sentem confortáveis com a forma como o Tribunal de Justiça conduz sua administração.

Desde 2000, a partir da implantação do seu Planejamento Estratégico, o TJSC tem procurado fazer uma administração compartilhada e democrática, visando ao crescimento e ao desenvolvimento, envolvendo investimentos financeiros, transformações físicas e modificações na sua estrutura administrativa (TJSC, 2014c).

Nota-se que há preocupação do TJSC em manter uma política administrativa que não apenas satisfaça a seus servidores, mas que tenha também como foco sua atividade principal: a prestação jurisdicional.

O item de menor média é o salário (RM = 2,81), fato que destaca um nível médio de satisfação quanto à remuneração, e que poderá conduzir à desmotivação para o trabalho.

Moreira (2011, p. 189) destaca que a política da empresa, a supervisão e a remuneração são fatores de higiene e que “[...] enquanto não estiverem adequados as pessoas não se sentirão satisfeitas”.

A variável remuneração aparece também nas sugestões apresentadas pelos entrevistados como se destaca: a) “Valorizar financeiramente melhor os servidores, conforme o grau de instrução e tempo de serviço no TJ.” (Entrevistado D); b) “[...] elevação dos vencimentos ao nível de cargos semelhantes na esfera federal (ex.: TRF); [...] PCS e Plano de Carreira, gostaríamos de saber onde poderíamos chegar se fizemos tal e tal curso [...]” (Entrevistado I).

Evidencia-se a necessidade de o TJSC rever a remuneração de seus servidores e, se possível, utilizar outras formas de remuneração.

Segundo Russo (2009, p. 162), devido às constantes mudanças na sociedade (globalização, competição e avanço tecnológico), não há mais lugar somente para a remuneração tradicional, pois “[...] além da remuneração funcional, determinada pela função/cargo, há possibilidade de remuneração por habilidade determinada pela formação e capacitação do funcionário [...]”.

Tal remuneração poderá efetivar-se através da remuneração variável, com base no estabelecimento de metas de desempenho individual, da equipe e da instituição. Quanto maior e melhor o desempenho, tanto maior será a remuneração dos servidores (RUSSO, 2009).

5.1.4 Fatores motivacionais

No tocante aos fatores motivacionais, escolheu-se apenas uma variável, qual seja, o trabalho em si, visando a exclusivamente avaliar como está o grau de motivação dos servidores para trabalhar com processos judiciais e eletrônicos simultaneamente, sendo que a média ponderada obtida foi de 3,297. Essa média, obtida através das questões 11, 12, 13 e 14 (Apêndice A), é o foco principal deste estudo, pois, analisando-a, é possível revelar como se encontra o nível de motivação dos servidores consultados em relação ao trabalho com processos físicos e eletrônicos simultaneamente.

A média de 3,297, comparada ao nível máximo de pontuação (cinco), é bem próxima, o que permite afirmar que os servidores concordam que se sentem motivados para trabalhar simultaneamente com processo físicos e eletrônicos.

Ao se analisar o *Ranking* Médio individual de cada uma das questões: Questão 11, RM = 3,39; Questão 12, RM = 3,30; Questão 13, RM = 3,39 e Questão 14, RM = 3,11, nota-se um empate (RM = 3,39) entre as afirmativas “[...] sinto-me motivado a trabalhar com processos físicos e virtuais simultaneamente” e “[...] a implantação do SAJ5 despertou minha motivação para trabalhar com processos digitais”, o que possibilita concluir que, mesmo se sentindo motivado para trabalhar com os dois tipos de processos, houve também um despertar de motivação para trabalhar com os processos eletrônicos.

O RM = 3,30, obtido na Questão 12 – “[...] a implantação SAJ5 modificou minha motivação para trabalhar com processo físico” –, por ser um índice próximo da média estipulada (cinco), permite afirmar que os servidores sentiram os impactos da implantação do processo eletrônico.

A literatura consultada confirma que, se ocorrem mudanças na organização ou nas rotinas de trabalho, as pessoas sentem seus efeitos e, em muitos casos, podem apresentar resistência a elas. Como destaca Heck (2011, p. 13): “[...] os processos de mudanças são complexos porque mexem com a situação de conforto das pessoas e por melhor que sejam seus objetivos, eles nunca agradam a todos”.

As mudanças significativas que vêm ocorrendo no TJSC, especialmente àquelas tocantes à implantação do processo eletrônico, afetaram, de certa forma, a motivação dos servidores que sofreram alterações nas suas rotinas e, atualmente, precisam trabalhar com dois monitores para melhor visualização dos documentos do processo eletrônico, e com dois tipos de processos: os físicos (cujo acervo levará ainda algum tempo para ser reduzido) e os virtuais (que, através do programa desenvolvido – Programa de Automação do Judiciário (SAJ5), terão maior agilidade na sua tramitação).

5.1.5 Causas da desmotivação para trabalhar simultaneamente com processos físicos e eletrônicos

As causas elencadas pelos servidores foram as seguintes: a) sistema lento, cansativo, sistema de áudio, 25%; b) problemas operacionais do processo virtual, 25%; c) falta de treinamento, dificuldade em operar o sistema, rotinas diferentes, 12,5%; d) grande volume de processos físicos, 16,67%; e) excesso de processos virtuais urgentes, 28,33%; f) problemas de LER, cansaço nas vistas, outros problemas de saúde, 12,5%.

As causas da desmotivação para trabalhar simultaneamente com processos físicos e virtuais referem-se basicamente ao sistema operacional (SAJ5), considerado lento, cansativo, difícil de trabalhar, aliado à falta de treinamento e capacitação constantes e, ainda, aos problemas de saúde advindos como resultado do fato de se permanecer sete horas trabalhando (digitando) em frente ao computador. Nesse sentido, o Entrevistado G destaca que “O processo digital é muito complicado, o SAJ apresenta muitos problemas”.

Quanto ao sistema, o Tribunal de Justiça de SC vem efetuando permanentes correções, de modo que tudo funcione da melhor maneira possível, seja investindo em equipamentos, seja ampliando seu parque tecnológico, aliando-se a grandes empresas como fez recentemente com o CIASC.

No tocante aos problemas de saúde, há no próprio *link* do processo eletrônico um texto, no qual se constata a prévia preocupação do TJSC com a saúde de seus servidores:

Atento aos reflexos da adoção da nova ferramenta e consciente da importância da preservação da saúde e integridade dos servidores, o CGInfo vem promovendo melhorias contínuas na infraestrutura e nos sistemas associados ao processo digital. (TJSC, 2014a).

Nota-se que há uma constante preocupação do TJSC em relação à implantação do processo eletrônico, seja quanto aos aspectos tecnológicos, seja quanto à saúde dos servidores. Essa atitude certamente minimizará os efeitos negativos.

5.1.6 Melhorias que poderiam ser implantados pelo TJSC

Para melhorar o nível de motivação dos servidores, segundo os entrevistados, o Tribunal de Justiça poderia implementar as seguintes ações: a) estabelecer de

metas X ganhos, 8,33; b) ter um sistema mais eficaz, melhorar as ferramentas de trabalho, 12,5; c) melhorar a remuneração, criar Plano de Cargos e Salários e Plano de Carreira, 12,5; d) valorizar os serviços, 8,33; e) implantar ginástica laboral, 8,33; f) disponibilizar cursos preparatórios e capacitação continuada, 20,84; g) aumentar o número de servidores, 12,5; h) digitalizar os processos físicos, 16,67.

Nota-se que a maioria dos servidores que respondeu ao questionário sugeriu a realização de cursos preparatórios e capacitação continuada. Tal opinião se deve ao fato de que nem todos os servidores participaram do treinamento oferecido pelo TJSC/Softplan, somente os ocupantes de cargos específicos: chefes de cartório, técnico de informática, contadores, distribuidores e assessores de gabinete, e esses tornaram-se replicadores de conteúdo, mas nem sempre estão à disposição para sanar dúvidas dos usuários. Seria interessante que o TJSC oferecesse àqueles que não participaram do treinamento à época da implantação uma capacitação, tornando-os aptos a utilizar o sistema.

O item digitalização dos processos físicos, com um índice de 16,67, poderia ser uma solução para reduzir o número de processos físicos, mas, para tanto, deveria haver um planejamento específico de como se efetuar esse procedimento, pois não há servidores disponíveis para realizar as rotinas diárias, quanto mais para digitalizar acervos em torno de cinco a seis mil processos.

De toda forma, ficam registradas as sugestões dos entrevistados: a) “Deveria haver ações estratégicas padronizadas para extinção dos processos físicos no menor tempo possível” (Entrevistado K); b) “Não precisava ser implantado nenhum programa motivacional. A partir da implantação do processo virtual na comarca, todos os processos físicos deveriam ser digitalizados, com isso haveria mais motivação” (Entrevistado M).

Com o mesmo percentual (12,5%) aparecem a melhoria do sistema, a melhoria da remuneração e o aumento do número de servidores. Apesar de figurarem como sugestões, percebe-se aqui a insatisfação dos servidores quanto alguns dos fatores de higiene elencados por Herzberg, o que é corroborado com a fala de Bergamini (2008, p. 98) acerca dos fatores de higiene: “[...] quando estão presentes não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação [...]”. O fato de os servidores mencioná-los indica sua ausência e a insatisfação. Conforme Martins (2002 *apud* MOREIRA, 2011, p. 189), “Se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas e tanto esses como os outros elementos simplesmente não irão funcionar como motivadores”.

5.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS NO TRABALHO NO TJSC

Segundo arquivos da Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal da Diretoria de Recursos Humanos, o TJSC possui os seguintes programas motivacionais: **Banco de talentos** – no qual o servidor descreve seus conhecimentos, habilidades, cursos de formação e aperfeiçoamento, dentre outros; **Programa rodízio de funções** – o servidor inscrito, e com a participação autorizada, desempenha suas atividades em setor diferente daquele no qual está lotado; **Programa de melhoria do clima organizacional** – o servidor procura identificar dificuldades de relacionamento nos grupos de trabalho; **Programa de desenvolvimento de relações interpessoais** – procura-se melhorar os problemas identificados com a pesquisa de clima organizacional; **Grupo vivencial – SEIVA** – conduzido por psicólogos, consiste na realização de um grupo terapêutico com encontros quinzenais; **Programa bem-estar no trabalho** – trata-se de um encontro de três dias, organizado por categoria funcional, com o objetivo de formar vínculos mais positivos com o trabalho e aumentar a satisfação profissional e pessoal dos servidores. Existem também o **Programa pré-aposentadoria** (que prepara o servidor para essa fase de transição) e a **Homenagem aos aposentados**, realizada na sala da DRH (TJSC, 2014e, grifo do autor).

5.3 ASPECTOS DOS PROCESSOS JUDICIAIS FÍSICOS E VIRTUAIS

Na opinião de Dinamarco (2005), no processo, há uma série de atos processuais que objetivam a composição do litígio. Nos atos processuais, em um processo físico, são constantes as rotinas burocráticas: furar, carimbar, juntar e numerar as folhas dos processos à mão, carregar pilhas de processos com carrinhos de ferro para o gabinete do Juiz ou do Promotor.

Porém, os autos físicos em papel estão sendo gradativamente substituídos pelo processo judicial digital, também chamado de processo virtual, de processo eletrônico ou telemático, que tornarão a justiça mais célere (MACHADO; MIRANDA; 2010). Em muitos tribunais brasileiros, vive-se uma fase transitória. Brevemente, os autos processuais, serão “[...] uma pasta virtual que armazenará todas as peças do processo: a petição inicial e os documentos que a instruem, a contestação, as imagens em vídeo-audiência e a sentença”. (LIRA, 2004, p. 13).

Machado e Miranda (2010, p. 14) entendem o processo digital como “[...] um sistema de informática que reproduz todo o procedimento judicial em meio eletrônico,

substituindo o registro dos atos processuais realizados no papel por armazenamento e manipulação dos autos em meio digital”.

Entre as vantagens do processo eletrônico, elencam-se: os autos estarão sempre visíveis (disponíveis 24 horas por dia); poderão ser acompanhados de qualquer lugar através da internet; serão eliminadas as atividades meramente burocráticas e os processos terão uma tramitação mais rápida, o que trará benefícios ao cidadão, não apenas diretos – “[...] velocidade do seu processo, segurança em não perder os autos, rapidez na disponibilização das informações [...]” –, mas também indiretos – “[...] como a otimização do recursos públicos que são empregados para a solução das disputas.” (HAPPKE, 2013).

“O SAJ – Sistema de Automação da Justiça – é uma solução destinada à modernização do Poder Judiciário e órgãos correlatos, visando a completa informatização e integração das instituições que promovem a justiça.” (TJSC, 2014a). Como resultados do processo eletrônico, esperam-se: a) 98% de redução no tempo para o ajuizamento eletrônico de processos de execução fiscal; b) 90% de redução no tempo de atendimento a advogados e partes; c) 70% de economia em recursos materiais e humanos; d) uma árvore poupada a cada 172 processos digitais; e) 70% de economia em recursos; f) 70% de diminuição de espaço físico necessário para instalação de novas unidades judiciárias; g) celeridade e qualidade na prestação jurisdicional, beneficiando diretamente a população; h) democratização, permitindo mais acesso das pessoas à Justiça; i) transparência por meio do portal de serviços, voltado para advogados e partes; j) modernização do ambiente de trabalho, valorizando os serventuários e operadores do direito (TJSC, 2014a).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade analisar como está o grau de motivação dos servidores das comarca de Armazém, Capivari de Baixo e Jaguaruna, de Vara Única do TJSC, para trabalharem com processos judiciais físicos e eletrônicos simultaneamente. Utilizou-se, no decorrer do trabalho, uma abordagem quali-quantitativa, cujo resultado pode contribuir para que sejam tomadas medidas para reduzir a desmotivação dos servidores, não em relação ao trabalho em si, mas em relação, principalmente, à remuneração, conforme se verificou no decorrer da exposição e análise dos dados.

Partindo do referencial teórico adotado, constata-se que os fatores motivacionais e higiênicos, destacados por Herzberg, estão correlacionados com a motivação no trabalho entre os pesquisados. No entanto, verifica-se uma preponderância dos fatores higiênicos (extrínsecos) afetando negativamente o processo motivacional.

Em relação aos aspectos sociodemográficos, os resultados dos dados e informações coletadas permitiram a identificação do perfil da maioria dos servidores pesquisados: são do gênero feminino, ocupam o cargo efetivo de Técnico Judiciário Auxiliar, possuem nível superior completo, estão na faixa etária entre 18 e 32 anos, e encontram-se na faixa de tempo de serviço com menos de 5 anos.

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação, evidencia-se maior influência dos fatores higiênicos (que geram insatisfação) do que dos motivacionais, o que pode gerar desmotivação, pois, conforme destacam Maciel e Sá (2007), os fatores motivacionais são responsáveis pelo processo motivacional, pois se relacionam com a satisfação no trabalho; por sua vez, os fatores higiênicos não são motivadores, mas sua falta pode provocar uma desmotivação nas pessoas.

Quando analisadas as variáveis que compõem os fatores higiênicos (condições de trabalho, salário, política administrativa da empresa e supervisão), constatou-se que os servidores sofrem interferências desses fatores em seu processo de motivação. Ficou evidente uma correlação entre o salário e a motivação tanto no *Ranking* Médio (2,81) quanto nas sugestões de ações de melhoria.

Quando analisada a variável representante dos fatores motivacionais (trabalho em si), principalmente relacionada ao trabalho simultâneo com processos físicos e eletrônicos, conclui-se que os servidores não sofrem interferências desse fator em seu processo de motivação. Isso significa que, apesar das dificuldades encontradas para trabalhar com rotinas distintas para cada tipo de processo, os servidores sentem-se motivados para trabalhar simultaneamente tanto com processos físicos como com processos eletrônicos. Entretanto, percebe-se certa relutância por parte dos servidores na utilização do sistema SAJ5, que pode ser justificada pela forma como foi efetuado o treinamento: apenas uma parte dos servidores foi capacitada pela equipe multidisciplinar; os demais foram capacitados pelos replicadores de conteúdo. Esse fato pode ser corrigido com novos cursos de treinamento e capacitação.

Diferentemente do que se pensava, o trabalho em si (fator motivacional intrínseco), seja em processos físicos ou eletrônicos, apresentou um *Ranking* Médio (3,34) próximo da média cinco, o que evidencia que os servidores encontram-se motivados para trabalhar simultaneamente com processos judiciais físicos e eletrônicos. Em compensação, a variável “salário” apresentou um RM de 2,81, mais próximo de um, fato que evidencia certa insatisfação com esse aspecto.

Com relação ao processo eletrônico, sua implantação modificou as atividades judiciárias exercidas pelos magistrados, serventuários e advogados, pois facilitou a visualização das peças processuais e o peticionamento eletrônico diariamente, durante 24 horas e em qualquer lugar do mundo por meio da internet. Contudo, há

que se manter um constante aperfeiçoamento dessa ferramenta para evitar que ela gere danos aos que dela se utilizam ou àqueles que a ela não tenham acesso (os desplugados).

Dessa forma, têm-se como cumpridos os objetivos desta pesquisa e espera-se contribuir para melhor compreensão acerca dos fatores motivacionais e higiênicos elencados por Herzberg e estudados no decorrer deste trabalho. Diante da amplitude do tema, deixa-se a sugestão de que novos estudos sejam realizados, aprofundando-se a análise dos dados através da comparação de outras variáveis ou mesmo de outras teorias motivacionais.

REFERÊNCIAS

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BERGAMINI, Cecilia Withaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

_____. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAON, Guilherme Maines. **O Poder Judiciário e os trabalhadores do conhecimento: um novo conceito de gestão de pessoas**. 2010. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_GuilhermeMainesCaon.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 12. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2005.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

HAPPKE, André Alexandre. **Justiça digital em SC**. 2013. Não paginado. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/publicacoes/-/asset_publisher/CTs7/content/justica-digital-em-sc?redirect=http%3A%2F%2Fportal.tjsc.jus.br%2Fweb%2Fprocesso-eletronico%2Fpublicacoes%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_CTs7%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D2>. Acesso em: 10 nov. 2014.>

HECK, Tatiane Ines Toillier. **Impacto das mudanças organizacionais na motivação dos funcionários da agência Santa Cruz do Sul**. Monografia (Programa de Pós-graduação em Administração em Gestão de Negócios Financeiros) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/80775/000901572.pdf?sequence=1&locale=en>> . Acesso em: 14 nov. 2014.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994.

LIRA, Leandro de Lima. **O processo eletrônico e sua implementação na justiça brasileira**. 2004. Disponível em: <<http://www.tjba.jus.br/wiki/images/b/bc/MonografiaProcessoDigitalLeandro.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACHADO, Magali Cunha; MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. Lei n. 11.419/06: processo eletrônico. 2010. Disponível em: <<http://www.facsoroque.br/novo/publicacoes/pdfs/magali.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira Maciel; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no trabalho**: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2014.

MANCINI, Waldemar. **Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores fiscais**. Florianópolis: Insular, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Satisfação no trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 1984.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MIRANDA, Cely. **O desafio de manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

MOREIRA, Rubenita Souza. **A relação entre a motivação no trabalho com a Síndrome de Burnout em funcionários públicos administrativos na Amazônia**. 2011. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/576/600>>. Acesso em: 07 set. 2014.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. 2005. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. (Notas de aula – Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional).

OLIVEIRA, Osmar Marques. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU**: a contribuição dos programas motivacionais. 2008. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

PEQUENO, Álvaro. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prntice Hall, 2005.

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Tradução Rita de Cássia Gomes. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/sesap/ead/bibliotecadigital/bitstream/123456789/28/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Uma%20Moderna%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20no%20Poder%20Judici%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 1. out. 2014.

SAMPAIO, Maria Imaculada Conceição. **Motivação no trabalho cooperativo**:

o caso da rede brasileira de bibliotecas da área de psicologia. ReBAP. 2005. Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/SAMPAIO_tde.pdf>. Acesso em: 1. out. 2014.

SANTOS, Joana Vieira do; GONÇALVES, Gabriela. **Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo**. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8479/7458>>. Acesso em: 1. out. 2014.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Tradução Sara Rivka Gedanke). **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. Dissertação (Mestrado – Engenharia de Produção) – U FSC, Florianópolis, 2003.

TRIBUNAL de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Processo eletrônico**. 2014a. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/primeiro-grau>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Manual do novo servidor**. 2014b. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=dae4ce7a-1470-4d93-8028-3fd6c2735b54&groupId=10157>. Acesso em: 12 ago. 2014.

_____. **Gestão estratégica**. 2014c. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em: 1. nov. 2014.

_____. **Portal do servidor**. 2014d. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Arquivos DRH/DADP**. 2014e. (disponibilizados via e-mail à pesquisadora).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

ANEXO A – Mapa da Implantação do Processo Eletrônico

Implantação no 1º grau



MAPA DA IMPLANTAÇÃO



Fonte: TJSC (2014).

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário utilizado para a pesquisa

Questionário sobre a motivação dos funcionários do TJSC

Prezado (a) colega,

Este é um questionário que será utilizado para realização de trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos, promovido pela Academia Judicial do TJSC e pela UFSC/FUNJAB.

Através dele, pretende-se colher dados em relação à motivação dos funcionários para trabalhar simultaneamente com processos físicos e digitais.

Para que os resultados e ações sejam positivos, é fundamental a sua participação. Ao respondê-lo, você estará contribuindo à obtenção de dados relevantes que poderão orientar na implementação de um programa permanente de motivação e qualidade de vida no trabalho.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Comprometo-me a divulgar o artigo publicado àqueles que tiverem interesse.

Desde já, agradeço a todos que se dispuserem a colaborar, compartilhando sua experiência.

Antecipadamente agradeço.

Leda Maria Ferreira de Mendonça

TJA – Chefe da Secretaria do foro

Comarca de Armazém

1 INFORMAÇÕES PESSOAIS:

1.1 Nome: _____(opcional)

1.2 Comarca de lotação: _____(opcional)

1.3 Cargo:

Analista Jurídico Técnico Judiciário Auxiliar

Agente de Portaria Outro. Qual: _____

1.4 Dados:

Idade:

18 a 25 anos 26 a 32 anos 33 a 40 anos

41 a 48 anos acima de 48 anos

Tempo no TJSC:

até 5 anos 5 a 10 anos 10 a 15 anos acima de 15 anos

Grau de escolaridade:

Médio Superior completo

Superior incompleto Pós-graduação Outros:_____

Função gratificada ou comissionada:

sim não

Sexo:

masculino feminino

De acordo com as afirmativas a seguir, marque com um X conforme sua opinião:

A – Discordo totalmente (1)

B – Discordo (2)

C – Indiferente (3)

D – Concordo (4)

E – Concordo totalmente (5)

Item	Afirmativa	A	B	C	D	E
1	O TJSC é considerado um órgão motivador para os funcionários.					
2	O ambiente de trabalho na Comarca proporciona motivação.					
3	As ferramentas e o sistema utilizado permitem desenvolver com eficiência e qualidade o trabalho.					
4	A remuneração dos servidores do TJSC é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho					
5	O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessários e requeridos nas atividades que realizo.					
6	Estou satisfeito com relação aos programas motivacionais já existentes no TJSC (atendimento médico, academia, bolsas de estudo).					
7	Os programas motivacionais do TJSC influenciam na motivação pessoal e profissional dos servidores.					
8	Meu chefe imediato é motivado e motiva seus subordinados.					
9	Sinto-me motivado a trabalhar com processos físicos e digitais simultaneamente.					
10	A implantação do SAJ5 modificou minha motivação para trabalhar com processo físicos.					
11	A implantação do SAJ5 despertou minha motivação para trabalhar com processo digitais.					
12	Minha motivação para trabalhar com processos digitais é maior do que para trabalhar com processos físicos.					
13	Se você se sente desmotivado para trabalhar simultaneamente com processos físicos e digitais, aponte as possíveis causas do problema.					
14	Na sua opinião, quais melhorias poderiam ser implementadas pelo TJSC para melhorar o nível de motivação profissional de seus servidores para trabalhar simultaneamente com processos físicos e digitais?					

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

APÊNDICE B – Quadro do perfil dos servidores

ITENS	ALTERNATIVAS	%	UNIDADES	TOTAL
Sexo	Masculino	43%	19	44
	Feminino	57%	25	
CARGO	Analista Jurídico /Analista Administrativo	11%	5	44
	Técnico Judiciário Auxiliar	36%	16	
	Agente de Portaria	5%	2	
	Outro	48%	21	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Médio	3%	1	44
	Superior incompleto	39%	14	
	Superior completo	31%	11	
	Pós - graduação	50%	18	
	Outro	0%	0	
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	18 à 25	36%	16	44
	26 à 32	18%	8	
	33 à 40	20%	9	
	41 à 48	14%	6	
	Acima de 48	11%	5	
TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	Até 5 anos	61%	27	44
	5 à 10 anos	14%	6	
	10 à 15 anos	14%	6	
	Acima de 15 anos	11%	5	
FUNÇÃO GRATIFICADA OU COMISSIONADA	Sim	36%	16	44
	Não	64%	28	

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

APÊNDICE C – Quadro do ranking médio

CATEGORIA FATORES HIGIÊNICOS	ITENS	Discordo totalmente			Discordo			Indiferente			Concordo			Concordo totalmente			TOTAL		
		Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	FxP	Média
Condições de trabalho	1. O TJSC é considerado um órgão motivador para os funcionários	2	1	2	11	2	22	7	3	21	18	4	72	6	5	30	44	147	3,34
	2. O ambiente de trabalho na Comarca proporciona motivação	2	1	2	7	2	14	8	3	24	19	4	76	8	5	40	44	156	3,55
	3. As ferramentas e o sistema utilizado permitem desenvolver com eficiência e qualidade o trabalho.	4	1	4	7	2	14	7	3	21	23	4	92	3	5	15	44	146	3,32
	4. A remuneração dos servidores do TJSC é adequada em relação aos salários pagos no mercado de trabalho.	8	1	8	13	2	26	5	3	15	13	4	52	5	5	25	44	126	2,86
Salário	5. O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessário e requeridos nas atividades que realizo.	10	1	10	13	2	26	4	3	12	12	4	48	5	5	25	44	121	2,75
	6. Estou satisfeito com relação aos programas motivacionais já existentes no TJSC (Aperfeiçoamento médico, acadêmico, bolsa de estudos)	4	1	4	10	2	20	15	3	45	10	4	40	5	5	25	44	134	3,05
Política Administrativa Expressa	7. Os programas motivacionais do TJSC influenciam na motivação pessoal e profissional dos servidores.	2	1	2	9	2	18	21	3	63	6	4	24	6	5	30	44	137	3,11
	8. Meu chefe imediato é motivado e motiva seus subordinados.	2	1	2	3	2	6	7	3	21	15	4	60	17	5	85	44	174	3,95
CATEGORIA	ITENS	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	Peso	FxP Fórmula	Frequência	FxP	Média
Motivação Pessoal	9. Alguns eventos da minha vida pessoal influenciam minha motivação no desempenho profissional.	6	0	0	5	0	0	7	0	0	20	0	0	6	0	0	44	0	0
	10. Eu me considero um funcionário motivado.	0	0	0	4	0	0	9	0	0	21	0	0	10	0	0	44	0	0
	11. Sinto-me motivado a trabalhar com processos físicos e digitais simultaneamente.	1	0	0	8	0	0	12	0	0	19	0	0	4	0	0	44	0	0
	12. A implantação do SAUS modificou minha motivação para trabalhar com processo físico.	2	0	0	4	0	0	22	0	0	11	0	0	5	0	0	44	0	0
Trabalho em si	13. A implantação do SAUS despertou minha motivação para trabalhar com processos digitais.	2	0	0	6	0	0	13	0	0	19	0	0	4	0	0	44	0	0
	14. Minha motivação para trabalhar com processos digitais é maior do que para trabalhar com processos físicos.	4	0	0	8	0	0	16	0	0	11	0	0	5	0	0	44	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

APÊNDICE D – Causas da desmotivação

Causa	Frequência	%
Sistema lento, cansativo, sistema de áudio	6	25,00
Problemas operacionais do processo virtual	6	25,00
Falta de treinamento, dificuldade em operar o sistema, rotinas diferentes	3	12,5
Grande volume de processos físicos	4	16,67
Excesso de processos virtuais urgentes	2	8,33
Problemas de LER, cansaço nas vistas, outros problemas de saúde	3	12,5
Total	24	100%
Total de entrevistados	44	54,54%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com a implementação dos processo digitais e a facilidade para manuseá-los, tornou-se ruim trabalhar com processos físicos e digitais ao mesmo tempo. (Entrevistado A).

O problema não é trabalhar simultaneamente com os processos físicos e virtuais e sim o grande volume de trabalho (Entrevistado B).

O processo digital eliminou vários serviços manuais como autuação, paginação, carga (Entrevistado D).

Não me sinto desmotivado, porém o virtual cansa muito mais rápido se comparado com o processo físico. (Entrevistado E).

O processo digital é muito complicado, o SAJ apresenta muitos problemas (Entrevistado G).

a) Desgaste físico (ex.: LER) e visual (ex.: aumento da graduação dos óculos); b) duração da jornada e de trabalho de sete horas (longa para quem trabalha com digitação); c) qualificação e especialização profissional em relação ao SAJ5 sem a contrapartida salarial; d) ausência da implantação de planos de qualidade total visando a padronização das rotinas de trabalho; e) salarial: e1) o TJ paga apenas uma gratificação ao nível superior, entretanto, mesmo com a percepção da gratificação, seus vencimentos ficam aquém de um cargo de nível superior (TJA X Analista); e2) há muita diferença entre os benefícios oferecidos aos que trabalham na capital e aos que trabalham nas comarcas (ex.: médicos, dentistas, horário de almoço etc.) (Entrevistado I).

Dificuldade de conciliar os dois, excesso de urgência virtual; difícil manter físicos e virtuais no mesmo ritmo (Entrevistado J).

As rotinas de trabalho são muito diferentes, tornando difícil e conturbada a programação de tarefas (Entrevistado K).

APÊNDICE E – Sugestão de melhorias

Sugestões	Frequência	%
Metas X Ganhos	2	8,33
Sistema mais eficaz	2	8,33
Melhorar remuneração, criar Plano de Cargos e Salários e Plano de Carreira	3	12,5
Melhoria das ferramentas de trabalho	1	4,17
Valorização dos serviços	2	8,33
Ginástica laboral	2	8,33
Cursos preparatórios, capacitação continuada	5	20,84
Aumentar número de servidores	3	12,5
Digitalização dos processos físicos	4	16,67
Total	24	100%
Total entrevistados	44	54,54

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Penso que o TJSC poderia determinar metas às Comarcas de despachos, decisões e sentenças em processos físicos e virtuais, para exigir mais dos servidores a trabalharem com as duas formas de processos e, conseqüentemente, acabar com os processos físicos em um futuro próximo (Entrevistado A).

Diminuir a quantidade de processos pelos quais os funcionários são indiretamente responsáveis, aumentando o número de servidores nas comarcas. Valorizar os servidores em todos os aspectos (Entrevistado B).

Programa de descanso programado conforme a CLT e normativas trabalhistas em relação ao processo virtual (Entrevistado C).

Valorizar financeiramente melhor os servidores, conforme o grau de instrução e tempo de serviço no TJ (Entrevistado D).

Além de melhorar o sistema, implementar meios para descansar, devido à exigência maior do virtual (Entrevistado E).

Desconheço. Mas creio que houve falhas na capacitação, quando da implantação do SAJ 5. A mim e à estagiária do Serviço Social não foi disponibilizado tempo específico para a capacitação e esse fato foi determinante nas falhas de aprendizado que até hoje persistem no nosso desempenho. O aspecto negativo dessa falha só foi minimizado porque trabalhamos numa Vara única, em que os colegas são realmente “parceiros” e aceitam parar o que estão fazendo para, eventualmente, ajudar-nos em tarefas que ainda não temos competência para fazer sozinhas. Isso é lamentável, pois faz parecer que somos incompetentes e/ou desatentas, quando, na verdade, não tivemos o mesmo tempo que os demais para aprender e exercitar (Entrevistado F).

Ginástica laboral semanalmente pois irá descontrair o pessoal, além de term mais contato um com o outro “colegas, companheiros” (Entrevistado H).

a) Redução da carga horária; b) elevação dos vencimentos ao nível de cargos semelhantes na esfera federal (ex. TRF); c) qualificação profissional específica aos cargos. Ex.: se cabe aos Cartórios a execução de atividades correlatas ao CPP e ao CPC, porque a Academia Judicial não cursos nestas áreas? Sugiro cursos específicos nas áreas cíveis e criminais; d) implantação imediata do plano de qualidade total em todos os níveis do TJ; e) PCS e Plano de Carreira, gostaríamos de saber onde poderíamos chegar se fizemos tal e tal curso; f) concurso para todos os cargos (Entrevistado I).

Deveria haver ações estratégicas padronizadas para extinção dos processos físicos no menor tempo possível (Entrevistado K).

Perda de tempo e de raciocínio na transposição de um sistema para o outro (Entrevistado L).

Não precisava ser implantado nenhum programa motivacional. A partir da implantação do processo virtual na comarca, todos os processos físicos deveriam ser digitalizados, com isso haveria mais motivação (Entrevistado M).

Que todos os servidores trabalhem tanto em processos físicos como virtuais (Entrevistado N).

DESCRIÇÃO DAS ADEQUAÇÕES NECESSÁRIAS DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO AS INFORMAÇÕES EXIGIDAS NOS EVENTOS DO E-SOCIAL

Melina de Jesus dos Santos¹

Ari Dorvalino Schurhaus²

1 INTRODUÇÃO

O Decreto n. 6022, de 22 de janeiro de 2007, institui o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), um programa do Governo Federal, que visa unificar as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações.

O SPED surge com a implementação de três grandes projetos: Escrituração Contábil Digital, Escrituração Fiscal Digital e NF e Ambiente Nacional. Agora, por fim, ele chega à área trabalhista e previdenciária com o Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social).

O e-Social (originariamente chamado de EFD Social ou SPED Social) tem como objetivos: melhorar a qualidade das informações; aumentar a arrecadação; garantir a efetividade dos direitos sociais dos trabalhadores; acompanhar o cumprimento da legislação fiscal, tributária e previdenciária; e tornar a fiscalização do poder público nas organizações públicas e privadas mais ágeis. Esse sistema impactará direta e significativamente na gestão e na cultura das organizações públicas e privadas,

1 Graduada em Ciências Contábeis pela UNIVALI. Especialista em Auditoria em Serviços de Saúde pela Cândido Mendes e Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Contadora, lotada na Diretoria de Recursos Humanos do TJSC. *E-mail:* melina@tjsc.jus.br.

2 Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Armando Álvares Penteado e Gestão no serviço público pela UNISUL e UDESC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0985487777387473>. *E-mail:* ads779@tjsc.jus.br.

fazendo com que todos os departamentos se envolvam no processo, e não mais apenas os recursos humanos, necessitando plena integração entre as áreas de segurança, medicina no trabalho, jurídico, financeiro, contratos, tecnologia da informação e correlatas.

O e-Social, assim como os demais braços do SPED, promove uma completa medida comportamental com as informações das organizações públicas e privadas, alterando o vetor da fiscalização, ou seja, não é mais o auditor fiscal que vai até o contribuinte em busca das informações e documentos, é a empresa que vai até o órgão de fiscalização quando transmite os seus arquivos digitais via SPED, cujo canal de comunicação para as questões trabalhistas e previdenciárias vai ser o e-Social.

Atualmente, uma fiscalização superficial já é feita hoje com as GFIP's mensais (Guia de Recolhimento do FGTS e Informação à Previdência Social), em que se confessam os débitos previdenciários e de FGTS para que, posteriormente, o Governo possa confrontar tais dados com seus respectivos pagamentos e, caso sejam verificadas divergências, travam-se as emissões de CND (Certidão Negativa de Débito). Há também o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) mensal e a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) anual, ambos entregues ao Ministério de Trabalho com as informações sobre vínculos empregatícios.

Esse processo demandará que as informações sejam prestadas com qualidade e tempestividade, exigidas pelos prazos de envio dos eventos do e-Social, ou seja, será necessário rever os fluxos dos processos do Poder Judiciário de Santa Catarina. Em especial, neste artigo, serão abordados os processos de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos.

Nesse contexto, surge a necessidade de adequar às rotinas de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina, levando-se em consideração as informações exigidas nos leiautes dos eventos do e-Social. Para tanto, faz-se necessário: contextualizar o e-Social; apresentar a estrutura de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina por meio de um organograma; descrever as atividades desenvolvidas em cada setor; elaborar uma planilha de responsabilidade dos setores da Diretoria de Recursos Humanos perante os eventos do e-Social; e analisar as informações exigidas pelos leiautes dos eventos do e-Social com as informações existentes nos setores da Diretoria de Recursos Humanos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A atual seção fornece subsídios teóricos para a análise dos dados coletados na realidade do TJSC, visando às adequações necessárias dos processos de trabalho

da Diretoria de Recursos Humanos, levando-se em consideração as informações exigidas pelos eventos do e-Social.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO E-SOCIAL

A legislação vigente sobre o assunto consiste no Decreto n. 6022, de janeiro de 2007, que versa sobre o SPED (Sistema de Escrituração Digital), no Ato Declaratório Executivo Sufis n. 5, de 17 de julho de 2013, que aprova e divulga o leiaute do e-Social, e na Circular n. 657, de 4 de junho de 2014, da Caixa Econômica Federal, que revoga a Circular anterior, n. 642/2014, que versava sobre os prazos para implantação do e-Social e a Minuta do Manual de Orientação do e-Social – Versão 1.1.

Com base na Minuta do Manual de Orientação do e-Social, versão 1.1, disponibilizado pela Circular n. 642/2014 da Caixa Econômica Federal, em 06 de janeiro de 2014, contextualiza-se o e-Social, como segue:

- O e-Social (Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas) é um projeto do Governo Federal, que vai coletar as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais relativas à contratação de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício, e de rendimentos pagos por sujeitos com retenção na fonte, armazenando-as no Ambiente Nacional do e-Social, possibilitando aos órgãos participantes do projeto sua efetiva utilização para fins previdenciários, fiscais e de apuração de tributos e do FGTS.
- O e-Social tem por objeto estabelecer a forma única com que passarão a ser prestadas as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais relativas à contratação de mão-de-obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício, e de rendimentos pagos por sujeitos com retenção na fonte.
- O e-Social tem por objetivos viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas aos trabalhadores brasileiros, simplificar o cumprimento de obrigações e aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e fiscais.

As entidades que participam desse projeto são o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério da Previdência Social (MPS), a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) e o Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), representado pela Caixa Econômica Federal (CEF) na qualidade de seu agente operador.

Estão obrigados a utilizar o e-Social o empregador, o doméstico, a empresa e todos aqueles equiparados em legislação específica, ou seja, todos os empregadores pessoas físicas ou jurídicas, empresas com Cadastro Nacional Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo, mesmo sem empregados, o Microempreendedor Individual (MEI), enquanto empregador, os órgãos públicos, o segurado especial e inclusive os trabalhadores que lhe prestem serviço.

O e-Social trará algumas mudanças, como:

- a extinção da Guia da Previdência Social (GPS), a ser substituída pelo Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF);
- a extinção do Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), que passam a ser substituídos pelo Cadastro Pessoa Física (CPF), mas isso somente após a qualificação cadastral, que consiste na verificação dos seguintes dados: CPF, NIS, nome e data de nascimento constantes no Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS).

Importante descrever, de uma maneira simplificada, o modelo operacional do e-Social: o empregador gera um arquivo eletrônico contendo as informações previstas nos leiautes dos eventos, assina-o digitalmente, transformando-o em um documento eletrônico nos termos da legislação brasileira vigente, garantindo a integridade dos dados e a autoria do emissor. Esse arquivo eletrônico é transmitido pela internet para o ambiente nacional do e-Social, que, após verificar a integridade formal, emitirá o protocolo de recebimento e o enviará ao empregador. As validações do e-Social serão feitas *on line* por evento, no momento da sua transmissão.

As informações através do e-Social serão prestadas por meio de arquivos denominados “eventos”, transmitidas através de certificado digital (padrão ICP), podendo ser enviadas por *web service* ou pelo portal *web*.

A seguir, descrevem-se os eventos do e-Social:

Eventos iniciais: identificam o empregador/contribuinte, os estabelecimentos e obras de construção civil, os vínculos mantidos no momento do início da obrigatoriedade da utilização do e-Social. Como segue:

- S-1000 – informações do empregador/contribuinte: evento em que são fornecidas pelo empregador as informações cadastrais, alíquotas e demais dados necessários ao preenchimento e validação dos eventos do e-Social, inclusive para apuração das contribuições.
- S-1060 – tabela de estabelecimentos e obras de construção civil: esse evento apresenta o detalhamento de informações de FPAS/Terceiros para cada estabelecimento (matriz e filiais) do contribuinte, além de informações relativas ao CNAE preponderante e alíquota RAT das obras de construção civil. As informações prestadas no evento são utilizadas na apuração das contribuições incidentes sobre as remunerações dos trabalhadores dos referidos estabelecimentos.
- S-2100 – cadastro inicial dos vínculos: cadastro que serve de base para construção do Registro de Eventos Trabalhistas (RET), o qual será utilizado para validação dos eventos de folha de pagamento e demais eventos enviados posteriormente.

Eventos de tabelas: montam as tabelas do empregador, responsáveis por uma série de informações que validarão os eventos não periódicos e periódicos. Buscando melhor otimização na geração dos arquivos, bem como no armazenamento das informações no ambiente nacional do e-Social, as informações que podem ser utilizadas em mais de um arquivo do e-Social, ou que se repitam em diversas partes do leiaute, serão armazenadas em tabelas. Considerando que grande parte dos eventos utiliza informações constantes nos eventos de tabelas, é obrigatório transmiti-los antes dos eventos periódicos e não periódicos. Como segue:

- S-1010 – tabela de rubricas: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão de registro na tabela de rubricas do empregador. As informações consolidadas dessa tabela serão utilizadas para validação do evento de remuneração dos trabalhadores.
- S-1020 – tabela de lotações: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão

de registro na tabela de lotações do empregador. As informações consolidadas dessa tabela serão utilizadas para validação de outros eventos do e-Social (admissão, alteração contratual, remuneração etc.).

- S-1030 – tabela de cargos: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão de registro na tabela de cargos do empregador. As informações consolidadas dessa tabela serão utilizadas para validação do evento de remuneração dos trabalhadores.
- S-1040 – tabela de funções: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão de registros na tabela de funções do empregador. As informações consolidadas dessa tabela serão utilizadas para validação de outros eventos do e-Social, porém, sua utilização não é obrigatória.
- S-1050 – tabela de horários/turnos de trabalho: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão de registros na tabela de horários/turnos de trabalho.
- S-1070 – tabela de processos: evento utilizado para inclusão, alteração e exclusão de registros na tabela de processos (judiciais e administrativos) do empregador. As informações consolidadas dessa tabela serão utilizadas para validação de outros eventos do e-Social.
- S-1080 – tabela de operadores portuários: eventos utilizados pelo Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO) para inclusão, alteração e exclusão de registros na tabela de operadores portuários. Essa tabela não se aplica aos órgãos públicos.

Eventos não periódicos: são fatos jurídicos trabalhistas entre empregador e trabalhador, que não têm uma data pré-fixada para ocorrerem. Dependem dos acontecimentos na relação trabalhista na vida da empresa e do trabalhador, como contratação, afastamento, demissões, entre outras. Esses fatos influenciam na concessão de direitos e no cumprimento de deveres trabalhistas, previdenciários e fiscais, como, por exemplo, a admissão de um empregado, alteração de salário, exposição do trabalhador a agentes nocivos, desligamento etc. Depois de confirmada

a sua ocorrência, esses fatos/eventos passam a ter prazo específico de transmissão ao e-Social. Essas informações dos eventos não periódicos alimentarão uma base de dados no ambiente nacional do e-Social denominada Registro de Eventos Trabalhistas (RET):

- S-2200 – admissão de trabalhador: evento que se destina a registrar a admissão do trabalhador na empresa. Trata-se do primeiro evento relativo a um determinado vínculo.
- S-2220 – alteração de dados cadastrais do trabalhador: essas modificações, como documentação pessoal, endereço, escolaridade, estado civil, contato etc., são informadas através desse evento, o qual deve ser utilizado tanto para segurados empregados, quanto para outros trabalhadores sem vínculo de emprego (avulsos, diretores não empregados, cooperados etc.).
- S-2240 – alteração de contrato de trabalho: evento utilizado para alterações, como: remuneração e periodicidade de pagamento, duração do contrato de trabalho, local de trabalho, cargo ou função, jornada de trabalho etc.
- S-2260 – comunicação de acidente de trabalho: evento enviado para comunicar acidente de trabalho envolvendo o trabalhador, ainda que não haja afastamento de suas atividades laborais.
- S-2280 – atestado de saúde ocupacional: evento que detalha as informações relativas ao último Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) efetuado para o trabalhador (ex.: admissional, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional).
- S-2300 – aviso de férias: evento que detalha as informações relativas às férias do trabalhador.
- S-2320 – afastamento temporário: para comunicar afastamento temporário do trabalhador, bem como eventuais alterações e prorrogações (ex.: aborto não criminoso, acidente de trabalho, aposentadoria por invalidez, cárcere, doença,

licença sem vencimento, mandato eleitoral, mandato sindical, maternidade decorrente de adoção, maternidade, paternidade, serviço militar etc.).

- S-2325 – alteração de motivo de afastamento: para comunicar alteração de motivo de afastamento.
- S-2330 – retorno de afastamento temporário: evento utilizado para informar o retorno de trabalhador que se encontrava afastado.
- S-2340 – estabilidade – início: evento que indica a entrada do trabalhador na condição de estável em relação ao vínculo a que se refere o evento, decorrente de acidente de trabalho, CIPA, dirigente de cooperativa, dirigente sindical, empregado reabilitado, gestante etc.
- S-2345 – estabilidade – término: evento que indica a saída do trabalhador da condição de estável em relação ao vínculo a que se refere o evento.
- S-2360 – condição diferenciada de trabalho – início: evento que se destina a registrar a prestação de serviços em condição insalubre (insalubridade) ou perigosa (periculosidade), além da descrição da exposição a fatores de riscos e respectivas medidas de controle. Essas informações integrarão o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) do trabalhador.
- S-2365 – condição diferenciada de trabalho – término: evento utilizado para informar o término de condição diferenciada de trabalho, a qual esteve sujeito o trabalhador indicado no evento.
- S-2400 – aviso prévio: evento que se destina a registrar a comunicação do aviso dado pelo empregador, recebido pelo empregado ou dado pelo empregado.
- S-2405 – cancelamento de aviso prévio: evento que se destina a registrar o cancelamento de aviso prévio comunicado anteriormente.
- S-2600 – trabalhador sem vínculo de emprego – início: evento utilizado para

prestar informações cadastrais relativas a trabalhadores que não possuam vínculo empregatício com a empresa, como trabalhadores avulsos, dirigentes sindicais e algumas categorias de contribuintes individuais.

- S-2620 – trabalhador sem vínculo de emprego – alteração contratual: evento utilizado para atualização de informações contratuais relativas a trabalhador que não possua vínculo empregatício com a empresa, como diretor não empregado, servidor público indicado para conselho ou órgão representativo etc.
- S-2680 – trabalhador sem vínculo de emprego – término: evento utilizado para prestar informações sobre o encerramento de contrato ou de vinculação com a empresa de trabalhador sem vínculo empregatício, como trabalhadores avulsos, dirigentes sindicais e algumas categorias de contribuintes individuais (diretores não empregados, cooperados etc.).
- S-2800 – desligamento: evento se destina a registrar o desligamento do trabalhador do quadro da empresa.
- S-2820 – reintegração: evento enviado em caso de reintegração de trabalhador previamente desligado da empresa.

Eventos periódicos: são os eventos que têm periodicidade previamente definida para sua ocorrência. Seu prazo de transmissão é até o dia sete do mês seguinte, antecipando o vencimento para o dia útil imediatamente anterior, caso não haja expediente bancário, com exceção do evento de espetáculo desportivo. São compostos por informações de folha de pagamento, de apuração de outros fatos geradores por contribuições previdenciárias e de retenção do imposto sobre a renda, retido na fonte sobre pagamentos feitos pelo próprio contribuinte. Também estão previstas as informações de retenção das contribuições sociais incidentes sobre pagamentos efetuados às pessoas jurídicas.

- S-1100 – abertura: evento utilizado para indicar o início do envio dos eventos periódicos, compostos de folha de pagamento e outras informações que compõem a declaração mensal do e-Social. Todos os demais eventos periódicos somente poderão ser enviados após a transmissão desse evento.

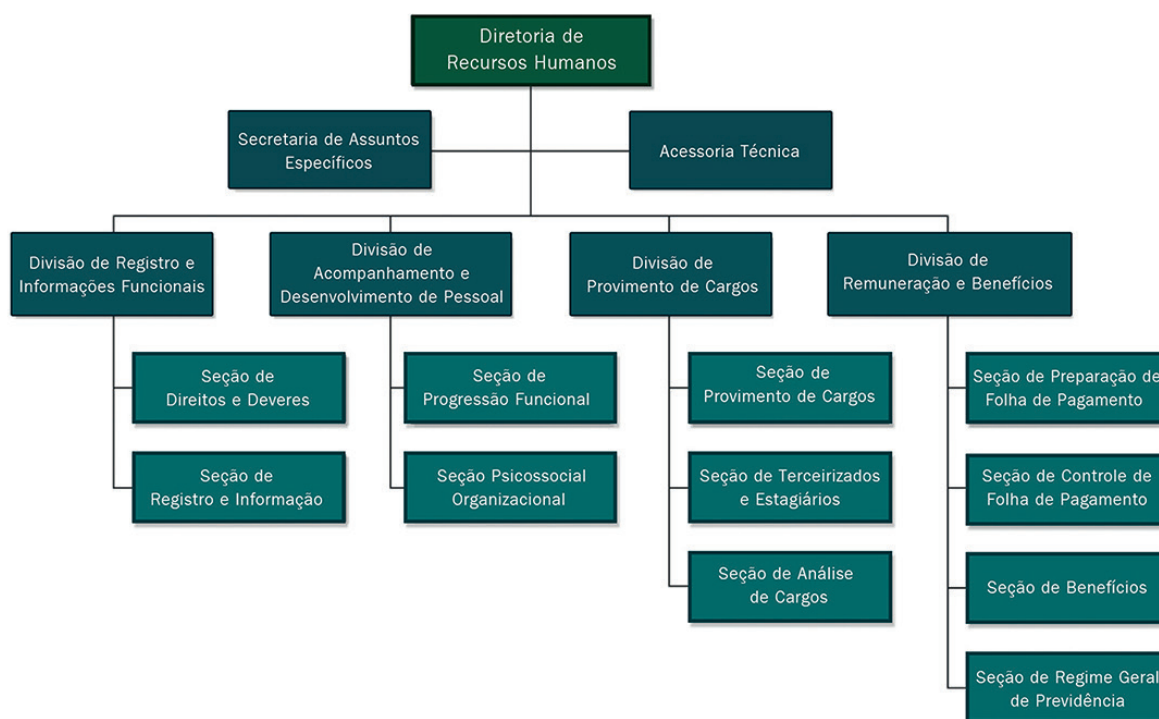
- S-1200 – remuneração do trabalhador: evento utilizado para prestar informações da remuneração de cada trabalhador no mês de referência. Deverá ser utilizado para todos os trabalhadores a serviço do empregador, de qualquer categoria, ou seja, empregados, avulsos, contribuintes individuais, dirigentes sindicais, estagiários e servidores públicos.
- S-1300 – pagamentos diversos: evento em que são prestadas as informações relativas aos diversos pagamentos efetuados a pessoas físicas e jurídicas, inclusive rendimentos pagos a residentes e domiciliados no exterior. Os pagamentos ocorridos durante o mês devem ser agrupados por beneficiários e por código de rendimento, sendo gerado apenas um evento para cada código de rendimento. Esse evento corresponde atualmente à Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF).
- S-1310 – serviços tomados mediante cessão de mão de obra: evento em que são registradas as informações relativas aos serviços prestados por terceiros mediante cessão de mão de obra ou empreitada, com as correspondentes informações sobre as retenções efetuadas pela empresa declarante.
- S-1320 – serviços prestados mediante cessão de mão de obra: evento em que são registradas as informações relativas aos serviços prestados mediante cessão de mão de obra pela empresa declarante, com a identificação das empresas contratantes e das notas fiscais emitidas. Não se aplica ao TJSC.
- S-1330 – serviços tomados de cooperativa de trabalho: evento preenchido pela empresa contratante de serviços prestados por cooperados por intermédio de cooperativa de trabalho.
- S-1340 – serviços prestados pela cooperativa de trabalho: evento preenchido exclusivamente por cooperativa de trabalho, identificando as empresas tomadoras de serviços da cooperativa e detalhando as notas fiscais de serviços prestados por ela. Não se aplica ao TJSC.

- S-1350 – aquisição de produção (ex.: funeral): evento utilizado para informar a aquisição de produção.
- S-1360 – comercialização da produção: evento utilizado pelo produtor rural enquanto pessoa física, pelo segurado especial, pelas agroindústrias e demais produtores rurais enquanto pessoa jurídica, para prestar informações sobre a comercialização da produção. Não se aplica ao TJSC.
- S-1370 – recursos recebidos ou repassados para associação desportiva que mantenha equipe de futebol profissional: evento em que são informados os recursos repassados pela empresa para associação desportiva que mantém clube de futebol profissional. Também é utilizado pela própria associação desportiva para informação dos recursos recebidos de terceiros.
- S-1380 – informações complementares – desoneração: evento preenchido exclusivamente por empresa enquadrada na classificação tributária (05 – empresas de TI, TIC e *Call Center*, de que trata a Lei n. 11.774/2008, ou (12 – empresa enquadrada nos artigos 7 e 9, da Lei n. 12.546/2011). Não se aplica ao TJSC.
- S-1390 – receita de atividades concomitantes: evento obrigatório para empregador cuja classificação tributária corresponda à empresa enquadrada no regime de tributação Simples e cuja tributação previdenciária seja substituída e também não substituída. Não se aplica ao TJSC.
- S-1399 – fechamento: evento de encerramento da transmissão de eventos periódicos.
- S-1400 – bases, retenção, deduções e contribuições: evento que apresenta a totalização da base de cálculo relativa à remuneração dos empregados, avulsos e contribuintes individuais, além da totalização das retenções, apuração das contribuições e deduções.

- S-1800 – espetáculo desportivo: evento utilizado pela entidade promotora do evento que envolva associação desportiva que mantém clube de futebol profissional, para informação de todas as receitas relacionadas ao evento desportivo, tais como venda de ingressos, publicidade, propaganda, transmissão, licenciamento etc.
- S-2900 – exclusão de eventos: evento utilizado pelo contribuinte para cancelar um evento enviado indevidamente.

2.2 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE TRABALHO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

2.2.1 Organograma



2.2.2 Descrição das atividades dos setores

2.2.2.1 *Diretoria de recursos humanos*

Compete à diretoria de recursos humanos planejar, coordenar, organizar, supervisionar, executar, orientar e controlar o sistema de pessoal relativo à captação, capacitação, movimentação, avaliação, acompanhamento e remuneração, bem como ao controle de registros de direitos, deveres e benefícios funcionais dos magistrados e servidores ativos e inativos do Poder Judiciário e dos juízes de paz e seus suplentes.

2.2.2.2 *Secretaria de assuntos específicos*

Presta informações funcionais aos servidores e magistrados e ao público externo; atende ligações; recebe e encaminha correspondência eletrônica; emite pareceres; requisita material de expediente; expede ofícios e circulares; organiza os expedientes do gabinete, distribui processos, mantém a agenda do Diretor.

2.2.2.3 *Assessoria Técnica*

Atividades de planejamento; organização; coordenação; supervisão técnica; estudo; pesquisa; elaboração de laudos, pareceres ou informações; assessoramento do diretor; divisões e seções com conhecimento técnico; execução de tarefas de considerável grau de complexidade, específicas na sua área de atuação e formação; implantação e acompanhamento de projetos e serviços.

2.2.2.4 *Divisão de registros e informações funcionais*

Instruir e analisar processos administrativos e decidir aqueles de sua competência; alimentar o banco de dados da Diretoria de Recursos Humanos no tocante aos dados funcionais dos servidores do Poder Judiciário; emitir relatórios e recadastramento de servidores inativos.

2.2.2.5 *Seção de direitos e deveres*

Analisar, instruir e emitir pareceres técnicos em processos administrativos que tramitam na Diretoria de Recursos Humanos, ressalvados aqueles inerentes a Divisão de Provimento de Cargo, a Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal, a Divisão de Remuneração e Benefícios; elaborar e publicar os atos referentes aos processos analisados; atender aos servidores; emitir relatórios.

2.2.2.6 Seção de registros e informações

Atendimento aos servidores; recebimento, triagem e distribuição de processos e demais documentos para informações e anotações no sistema; pesquisa de informações nos assentamentos funcionais de servidores judiciais e extrajudiciais; aposentadorias (análise, registro, alterações e retificações de servidores e extrajudiciais); atualização do sistema de informação de processos; elaboração e fornecimento de relatórios gerenciais; rotinas relacionadas ao PASEP (inclusão e alteração); registros gerais referentes à faltas, licenças, afastamentos diversos; alteração de dados pessoais (endereço, escolaridade, telefone, conta bancária, nome, estado civil etc.); averbação de tempo de serviço (análise para registro e possível pagamento de adicional por tempo de serviço e férias); acompanhamento diário das publicações no Diário Eletrônico da Justiça, relacionadas aos servidores e extrajudiciais quanto ao histórico funcional; promoções (importação de arquivos gerados pela Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal no tocante à promoção por desempenho e cadastro individualizado das promoções por aperfeiçoamento); assuntos gerais (remoção, disposição, licença, nomeação, exoneração, delegação, concessão e suspensão concedidas no âmbito da Justiça de Primeiro Grau); estagiários (entrada, saída/relotação); devolução de valores: instrução e registro de todos os processos finalizados pela Divisão de Remuneração e Benefícios; pensão alimentícia (inclusão, alteração ou suspensão); recadastramento mensal de servidores/extrajudiciais aposentados, que se traduz nas rotinas de elaboração de relatório mensal, preparação e encaminhamento de formulários, recebimento, registro, controle dos recebidos ou não, reenvio de correspondência, contato com os que não se recadastraram (que gera exclusão/reinclusão em folha); operacionalização das leis (criação de cargos, alteração da nomenclatura e padrão, criação e alteração de movimentos, alteração de tabelas de cargos); manutenção e alteração das tabelas gerais, de movimentos e de cargos; subsídio à Diretoria de Tecnologia da Informação, visando aos ajustes, melhoramentos e desenvolvimento de sistemas ligados à área de Recursos Humanos; auditoria dos registros feitos para folha de pagamento, relativos a servidores; auditoria dos registros gerais que não estão relacionados a pagamentos; adicional por tempo de serviço (geração de relatórios, alterações de percentuais, procedimentos de integração com a folha de pagamento); integração de todos os itens relacionados a servidores, bem como, aos relacionados a magistrados (ajuda de custo, média mensal, diárias, férias e substituições); emissão de relatórios.

2.2.2.7 Divisão de acompanhamento e desenvolvimento de pessoal

Conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do Poder Judiciário. Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais humanizada.

2.2.2.8 Seção de progressão funcional

Controlar e acompanhar os processos de estágio probatório; acompanhar e orientar a realização das avaliações de desempenho e realizar seu cadastramento; analisar e elaborar pareceres em processos de promoção por aperfeiçoamento; realizar o cálculo das promoções por desempenho e tempo de serviço; elaborar e controlar a publicação de atos de promoção por aperfeiçoamento, desempenho e tempo de serviço; aplicar a pesquisa de satisfação e divulgar seus resultados.

2.2.2.9 Seção psicossocial organizacional

Atuar na definição da lotação dos servidores, considerando o perfil profissional; efetuar o acompanhamento dos novos servidores; realizar o acompanhamento dos servidores que apresentam notas baixas nas avaliações de desempenho e de estágio probatório; atuar na relocação de servidores no Tribunal de Justiça; atuar no desenvolvimento de relações interpessoais; atualizar, acompanhar e divulgar o banco de talentos; controlar, acompanhar e analisar os dados do formulário de ingresso e de desligamento; elaborar e encaminhar aos servidores cartões de datas comemorativas ou significativas.

2.2.2.10 Divisão de remuneração e benefícios

Planejar, coordenar, organizar, controlar e supervisionar as ações relativas à folha de pagamento de servidores e magistrados e aos benefícios de bolsa de estudos, auxílio-creche, vale-transporte e consignações; manter a base de dados atualizada para a elaboração das diversas rotinas internas e remessa de informações à administração e a órgãos externos (IPREV, SC – Saúde, INSS, Receita Federal).

2.2.2.11 Seção de preparação de folhas de pagamento

Elaborar, preparar e fechar as folhas de pagamento normal, suplementares em geral, adiantamentos e de décimo terceiro salário; abrir a folha de pagamento; atualizar os parâmetros de processamento; nomear as tabelas; atualizar os dados governamentais; atualizar as tabelas; lançar as rubricas; calcular manualmente as gratificações não integradas pelo sistema de folha/cadastro, pensionistas (lançamento, alteração, exclusão e controle de pensões alimentícias dos servidores e magistrados, ativos e inativos e extrajudiciais); realizar auditorias internas; emitir relatórios mensais; pesquisar informações diversas e índices econômicos; pagar a gratificação natalina; atender ao público; emitir declarações, cálculo e lançamento manual da Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável (VPNI); e outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

2.2.2.12 Seção de controle de folha de pagamento

Atendimento ao público; procedimentos para recuperação, atualização, e elaboração e pesquisa de valores; informe de rendimentos anual; controle e verificação das folhas de pagamento processadas; análise dos dados governamentais (IPREV, INSS, Imposto de Renda, índices de reajuste do regime geral, INPC, IPCA, entre outros); importação de dados da integração de folha de pagamento; geração de relatórios, auditoria e cálculo de valores a devolver em processos de aposentadoria; declarações e certidões “se vivo fosse”; criação e manutenção de planilhas (índices econômicos, imposto de renda, contribuição previdenciária, vencimentos de servidores, extrajudiciais, magistrados, militares, bolsistas, auxílio creche, entre outros).

2.2.2.13 Seção de benefícios

Atender aos pedidos de vale-transporte (instruir pedidos; calcular e lançar os descontos; encaminhar relatórios; cadastrar empresas de transporte; linhas e beneficiários; integrar informações ao Sistema de Histórico Funcional – SHF –; auxílio-creche (instruir pedidos, registrar dependentes, integrar informações ao Sistema de Folhas de Pagamento – SFP); plano de saúde (conferir arquivos da SC-Saúde e lançar em folha de pagamento); seguro de vida/automóvel/residência (organizar a documentação dos servidores e instituidor – pedidos de inclusão/exclusão, apólices, tabelas de preços e serviços, endereços do corretor e instituidor) –, integrar as informações ao Sistema de Folha de Pagamento, preencher e encaminhar documentos na ocorrência de sinistros, quando solicitado); Sistema TJ-Consig (atender servidor, liberando senha provisória, receber e emitir arquivos para integração de folha de

pagamento através da Zetra Soft); Bolsa de estudos (analisar e instruir processos, manter o banco de dados atualizado, emitir relatórios, receber, cadastrar e lançar os valores a serem ressarcidos).

2.2.2.14 Seção do regime geral de previdência

Preparação da folha de pagamento dos servidores exclusivamente comissionados; preparação da folha de pagamento dos aposentados; elaboração e envio da GFIP e apuração de contribuição patronal à Receita Federal; retificações das GFIPs; preparação da apostila de proventos de aposentadorias; organização e atualização da legislação referente ao Regime Geral de Previdência Social; implantação e controle dos benefícios do INSS (salário-maternidade, auxílio-doença, abono anual), através de compensação de créditos; adequação das normas do Regime Geral de Previdência aos servidores exclusivamente comissionados, no que for aplicável.

2.2.2.15 Divisão de provimento de cargos

Responsável pelo provimento e controle dos cargos efetivos, comissionados, cooperação, remoção e disposição de servidores do Poder Judiciário; pelo controle das vagas de estágio obrigatório, estágio não obrigatório, estágio de ensino médio, voluntários e terceirizados; pela análise dos processos de pedido de distribuição de cargos na Justiça de Primeiro Grau e realização de estudos de quadro de pessoal nas unidades judiciárias.

2.2.2.16 Seção de provimento de cargos

Distribuir e controlar os cargos efetivos e comissionados; fazer o provimento dos cargos; convocar candidatos aprovados em concurso público; analisar processos de nomeação, exoneração, remoção, lotação, disposição e cooperação de servidores.

2.2.2.17 Seção de terceirizados e estagiários

Controlar e acompanhar as vagas de estágio obrigatório e não obrigatório; analisar processos de contratação de estagiários; entrevistar e selecionar estagiários do ensino médio para atuação junto à Secretaria do Tribunal de Justiça; elaborar termos de compromisso de estágio remunerado e não remunerado; efetuar contatos com instituições de ensino; controlar os postos de trabalho terceirizado; analisar e emitir parecer nos processos de pagamento às empresas terceirizadas; e controlar e acompanhar as vagas do serviço voluntário.

2.2.2.18 Seção de análise de cargos

Instruir processos que envolvam pedido de distribuição de novos cargos na Justiça de Primeiro Grau; indicar número de postos terceirizados para deflagração de processo licitatório; realizar estudos para aferir o quantitativo adequado de agentes nas Unidades Judiciárias.

2.3 APRESENTAÇÃO DA PLANILHA DE RESPONSABILIDADE DOS SETORES DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS PERANTE OS EVENTOS DO E-SOCIAL

Como se pode perceber no item 2.1, o e-Social é composto por 47 eventos, os quais possuem informações gerenciadas por várias diretorias do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A seguir, apresenta-se uma planilha correlacionando os eventos do e-Social, cujas gestões das informações são de responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

eSocial (Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas)	
Eventos do eSocial	
Eventos Inicial	Setor da DRH Gestor das Informações
S-1000 - Informações do Empregador/Contribuinte	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-1060 - Tabela de Estabelecimentos e Obras de Construção Civil	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-2100 - Cadastro Inicial dos Vínculos	Divisão de Registro e Informações Funcionais
Eventos Tabelas	Setor da DRH Gestor das Informações
S-1010 - Tabela de Rubricas	Assessoria Técnica DRH/Divisão de Remuneração e Benefícios
S-1020 - Tabela de Lotações	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-1030 - Tabela de Cargos	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-1040 - Tabela de Funções	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-1050 - Tabela de Horários/Turnos de Trabalho	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-1070 - Tabela de Processos Administrativos/Judiciais	Diretoria de Material e Patrimônio/Diretoria de Recursos Humanos
Eventos Não Periódicos	Setor da DRH Gestor das Informações
S-2200 - Admissão de Trabalhador	Divisão de Provimento de Cargo
S-2220 - Alteração de Dados Cadastrais do Trabalhador	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2240 - Alteração de Contrato de Trabalho	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2260 - Comunicação de Acidente de Trabalho	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-2320 - Afastamento Temporário	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2325 - Alteração de Motivo de Afastamento	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2330 - Retorno de Afastamento Temporário	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2340 - Estabilidade - Início	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2345 - Estabilidade - Término	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2600 - Trabalhador Sem Vínculo de Emprego - Início	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2620 - Trabalhador Sem Vínculo de Emprego - Alteração Contratual	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2680 - Trabalhador Sem Vínculo de Emprego - Término	Divisão de Registro e Informações Funcionais
S-2800 - Desligamento	Divisão de Provimento de Cargo
S-2820 - Reintegração	Divisão de Provimento de Cargo
Eventos Periódicos	Setor da DRH Gestor das Informações
S-1100 - Abertura	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-1200 - Remuneração do Trabalhador	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-1399 - Fechamento	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-1400 - Bases, Retenção, Deduções e Contribuições	Divisão de Remuneração e Benefícios
S-2900 - Exclusão de Eventos transmitidos indevidamente	TODOS

2.4 ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES EXIGIDAS PELOS LEIAUTES DOS EVENTOS DO E-SOCIAL COM AS INFORMAÇÕES EXISTENTES NOS SETORES DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo, serão analisadas as informações exigidas nos leiautes dos eventos do e-Social confrontando-as com as armazenadas no banco de dados dos sistemas da Diretoria de Recursos Humanos do PJ/SC.

Analisando os leiautes dos eventos S-1000 – Informações do empregador/ contribuinte, e S-1060 – Tabela de estabelecimentos e obras de construção civil, classificados como eventos iniciais, sendo que os primeiros são enviados sob a responsabilidade da Divisão de Remuneração e Benefícios, verifica-se que ambos tratam do fornecimento de informações cadastrais pelo contribuinte, referentes ao CNPJ, Razão Social, Classificação Tributária, Natureza Jurídica, CNAE Preponderante, Alíquotas RAT e FAP, e demais dados complementares necessários ao preenchimento e validação dos demais eventos do e-Social, inclusive para apuração das contribuições.

Para esses dois eventos, a Divisão de remuneração e benefícios consegue extrair os dados necessários do Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP) e das tabelas de regras de preenchimento dos eventos, anexas à Minuta do Manual de Orientação do e-Social.

Analisando o leiaute do evento S-2100 – Cadastro inicial dos vínculos, classificado como evento inicial, esse é um dos primeiros a ser enviado, sob a responsabilidade da Divisão de registro e informações funcionais, o qual trata do cadastramento inicial das informações cadastrais e contratuais dos vínculos trabalhistas existentes no órgão na data de implantação do e-Social. Esse cadastro será utilizado para validação dos eventos de folha de pagamento e dos registros dos eventos trabalhistas e demais eventos enviados posteriormente. Para esse evento, começam a surgir alguns obstáculos, como a atualização do Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), e do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO); a adequação e criação de campos no formulário eletrônico de cadastro funcional dos vínculos do PJ/SC, no que se referem, por exemplo, ao preenchimento do campo da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), e das informações do registro nacional de estrangeiro, do registro em órgão de classe, e da carteira nacional de habilitação; a atividade de acrescentar o campo “Tipo de Logradouro” de acordo com a tabela 20 da minuta do manual de orientações do e-Social; o fornecimento de informações de cessão de trabalhador, do atestado de saúde ocupacional, entre outros.

Analisando o leiaute do evento S-1010 – Tabela de rubricas, classificado como evento de tabelas de responsabilidade da Divisão de remuneração e benefícios, vê-se que ele trata de classificar a incidência tributária sobre as rubricas de folha de pagamento. Para esse evento, a princípio, extraem-se as informações do sistema de folha de pagamento (CACHE) e das tabelas de regras de preenchimento dos eventos, anexas à Minuta do Manual de Orientação do e-Social. No entanto, sugere-se que as informações a serem migradas do sistema de folha de pagamento sejam convalidadas por um servidor especialista em Direito tributário e previdenciário.

Analisando os leiautes dos eventos S-1020 – Tabela de lotações, S-1030 – Tabela de cargos, S-1040 – Tabela de funções, S-1050 – Tabelas de horários/turnos de trabalho, classificados como eventos de tabelas, de responsabilidade da Divisão de Registros e Informações Funcionais, vê-se que eles tratam de cadastrar as lotações, os cargos, as funções e as tabelas de horários e turnos de trabalho, respectivamente, existentes no PJ/SC no e-Social. Para esses eventos, conclui-se que as informações exigidas são de fácil acesso no sistema de folha de pagamento (CACHE).

Analisando os leiautes dos eventos S-2200 – Admissão de trabalhador, S-2220 – Alteração de dados cadastrais do trabalhador, classificados como eventos não periódicos, de responsabilidade da Divisão de Provimento de Cargo e da Divisão de Registro e Informações Funcionais, explica-se que o evento S-2200 é o primeiro evento a ser enviado, relativo a um determinado vínculo, até o dia da posse do servidor. As informações solicitadas nesses eventos coincidem com as solicitadas no leiaute do evento S-2100 – Cadastro inicial dos vínculos.

Analisando o leiaute do evento S-2240 – Alteração de contrato de trabalho, classificado como evento não periódico, de responsabilidade da Divisão de Registro e Informações Funcionais, conclui-se que as informações exigidas nele também coincidem com as solicitadas no leiaute do evento S-2100 – Cadastro inicial dos vínculos.

Analisando o leiaute do evento S-2260 – Comunicação de acidente de trabalho, classificado como evento não periódico, de responsabilidade da Divisão de Remuneração e Benefícios, conclui-se que não há banco de dados com as informações contempladas nesse evento, que, na sua maioria, têm origem na Diretoria de Saúde, dentre as quais citam-se: data e hora do acidente, código da parte atingida, código do agente causador, nome da testemunha, nome e registro no órgão do médico/dentista que emitiu o atestado.

Analisando os leiautes dos eventos S-2320 – Afastamento temporário, S-2325 – Alteração de motivo de afastamento, S-2330 – Retorno de afastamento temporário, de responsabilidade da Divisão de Registro e Informações Funcionais, explica-se que

eles tratam do registro dos seguintes afastamentos: acidente de trabalho, doença, licença paternidade, licença maternidade, aborto não criminoso, prestação de serviço militar, exercício de mandato sindical, licença sem vencimentos, exercício de mandato eleitoral, aposentadoria por invalidez, gozo de férias, cessão de trabalho, cárcere, entre outros.

Atualmente, a maior parte dessas informações é prestada à Previdência Social via SEFIP/GFIP, com exceção dos seguintes afastamentos: licença paternidade, exercício de mandato eleitoral, gozo de férias, cessão de trabalho e cárcere, que são novos.

Para atender a esses eventos, necessita-se criar movimentos funcionais para os afastamentos novos e adequar os demais movimentos funcionais de acordo com as informações exigidas no leiaute desses eventos.

Analisando os leiautes dos eventos S-2340 – Estabilidade/Início, S-2345 – Estabilidade/Término, de responsabilidade da Divisão de Registro e Informações Funcionais, explica-se que eles tratam das estabilidades decorrentes de acidente de trabalho, mandato sindical, mandato eleitoral, gravidez, prestação de serviço militar, convenção coletiva de trabalho, candidato da CIPA, eleito titular CIPA, eleito suplente CIPA, membro do conselho nacional da previdência social, membro de comissão de conciliação prévia, empregados eleitos diretores de sociedade cooperativa, membros do conselho curador do FGTS, entre outros, para os quais se tem que criar os movimentos funcionais de acordo com as informações exigidas nos leiautes dos eventos.

Analisando os leiautes dos eventos S-2600 – Trabalhador sem vínculo de emprego/Início, S-2620 – Trabalhador sem vínculo de emprego/Alteração contratual, e S-2680 - Trabalhador sem vínculo de emprego/Término, de responsabilidade da Divisão de Registro e Informações Funcionais, explica-se a necessidade de criar os movimentos funcionais de acordo com as informações exigidas nos leiautes dos eventos. As informações exigidas neles são muito parecidas com as dos eventos S-2100 – Cadastro inicial dos vínculos, S-2200 – Admissão de trabalhador, S-2220 – Alteração de dados cadastrais do trabalhador, podendo utilizar-se da mesma base de dados cadastrais.

Analisando o leiaute do evento S-2800 – Desligamento, de responsabilidade da Divisão de Provisão de Cargos, conclui-se que, para informações exigidas nele, a Diretoria de Recursos Humanos terá que rever o fluxo do processo de exoneração/desligamento de folha, uma vez que esse arquivo tem o prazo de dez dias úteis para ser enviado, ou até a data do fechamento do mês. Esse arquivo tem uma característica diferenciada, por envolver informações de cadastro funcional e de folha de pagamento. Para atender a essa demanda, faz-se necessário que a Divisão de Provisão de

Cargo e a Divisão de Remuneração e Benefícios estabeleça um canal de comunicação ágil para cumprir o prazo estabelecido para o envio do arquivo.

Analisando o leiaute do evento S-2820 – Reintegração, de responsabilidade da Divisão de Provimento de Cargos, conclui-se que, para informações exigidas nesse evento, tem-se que aquedar o movimento de reintegração às informações exigidas no leiaute dele.

Analisando os leiautes dos eventos S-1100 – Abertura, S-1200 – Remuneração do trabalhador, S-1400 – Bases, retenções, deduções e contribuições, S-2900 – Exclusão de eventos transmitidos indevidamente, e S-1399 – Fechamento, classificados como eventos periódicos, de responsabilidade da Divisão de Remuneração e Benefícios, conclui-se que eles tratam de abrir o movimento mensal, informar a remuneração dos trabalhadores, apurar os tributos devidos pelo PJ/SC, excluir os eventos transmitidos indevidamente e proceder ao fechamento mensal, respectivamente. Para esses eventos, conclui-se ainda que as informações exigidas serão praticamente migradas dos eventos iniciais e de tabelas, e as informações referentes à remuneração serão migradas do sistema de folha de pagamento (CACHE) e terão que ser convalidadas com os arquivos enviados dos eventos não periódicos, caso contrário não se conseguirá fechar o movimento através do evento S-1399.

Para o PJSC ter êxito na transmissão dos arquivos do e-Social, principalmente quanto aos arquivos periódicos, é de suma importância que o PJSC, por intermédio da Diretoria de Tecnologia e Informação, desenvolva, compre ou contrate um programa validador de dados e gerenciador dos envios dos eventos do e-Social, uma vez que várias diretorias do PJSC estarão envolvidas no gerenciamento das informações exigidas pela e-Social e que o envio dos arquivos ocorrerá de forma descentralizada.

Importante ressaltar que, atualmente, o PJ/SC envia as informações exigidas pelos eventos periódico do e-Social através da Guia de Recolhimento do FGTS e informação à Previdência Social (GFIP), que tem como programa validador das informações o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP), fornecido pela Caixa Econômica Federal.

No entanto, o envio dos arquivos dos eventos do e-Social poderá ocorrer de duas formas:

1. Gerado diretamente pelo sistema próprio ou contratado pelo empregador, assinado digitalmente e transmitido ao e-Social por meio de *web service*, recebendo um protocolo de entrega;

2. Gerado e enviado diretamente no portal do e-Social, na internet, ao e-Social, cujo preenchimento e salvamento dos campos e telas já operam a geração e transmissão do evento.

Diante do exposto, e considerando o número elevado de informações que o PJ/SC vai prestar aos órgãos participantes do e-Social, considera-se como mais adequada para o envio dos arquivos dos eventos do e-Social a primeira opção. Para tanto, faz-se necessário e imprescindível que o PJ/SC, por intermédio da Diretoria de Tecnologia da Informação, desenvolva, compre ou contrate um programa validador de dados e gerenciador dos envios dos eventos do e-Social, uma vez que várias diretorias do PJ/SC estarão envolvidas no gerenciamento das informações exigidas pelo sistema.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentação da metodologia utilizada na presente pesquisa, a qual foi construída a partir do método dedutivo, que, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 86) é “um procedimento mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas”.

Quando a natureza da pesquisa classifica-se como aplicada, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 22) “[...] caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.”.

A pesquisa foi classificada quanto aos fins, segundo os ensinamentos de Vergara (2007), como descritiva e aplicada, pois objetiva analisar a minuta do manual do e-Social e a estrutura administrativa da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina, com a finalidade de descrever as adequações necessárias dos processos de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos, levando-se em consideração as informações exigidas nos eventos do e-Social. Vergara (2007, p. 47) afirma 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 e situada, sobretudo, no nível da especulação.

Quanto à abordagem, pode-se caracterizá-la como sendo qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A técnica de pesquisa bibliográfica permite analisar diversas publicações pertinentes ao tema e organizá-las conforme os objetivos

em questão. A pesquisa bibliográfica é “Meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65-66).

Delimitou-se a pesquisa no âmbito da estrutura administrativa da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina, com foco nas informações exigidas pelos eventos do e-Social, a serem transmitidos dentro do prazo legal estipulado em legislação específica a ser publicada. Para tanto, utilizou-se da legislação vigente sobre o e-Social, e de documentos e informações institucionais relacionados à estrutura administrativa da Diretoria de Recursos Humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado com relação ao e-Social, à estrutura de trabalho da Diretoria de Recursos Humanos do PJ/SC, e às análises realizadas nas informações exigidas pelos leiautes dos eventos desse sistema, levando-se em consideração as informações existentes nos setores da Diretoria de Recursos Humanos, conclui-se que alguns processos de trabalho da diretoria em análise devem ser atualizados, revisados e outros criados.

Processos a serem atualizados e revisados:

- Atualizar o Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT);
- Atualizar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);
- Atualizar o sistema de cadastro funcional e de folha de pagamento do PJ/SC, levando-se em consideração as informações exigidas nos leiautes do e-Social;
- Atualizar os campos do cadastro funcional, para atender o rol das informações exigidas nos eventos S-2100 – Cadastro inicial dos vínculos, S-2200 – Admissão de trabalhador, S-2220 – Alteração de dados cadastrais de trabalho;
- Rever o fluxograma do processo de nomeação para atender ao prazo de envio do evento S-2200 – Admissão de trabalhador, que deverá ser enviado até a data da posse do servidor;

- Rever o fluxograma do processo de exoneração para atender ao prazo de envio do evento S-2800 – Desligamento;
- Rever o fluxograma do Processo de Disposição de servidores recebidos de outros órgãos e enviados a outros órgãos;
- Rever a tabela de incidência tributária das rubricas de folha de pagamento.

Processos a serem criados:

- Programa validador de dados dos arquivos dos eventos do e-Social;
- Programa gerenciador das informações prestadas aos órgãos participantes do e-Social, que proporcione a gestão dos recibos dos arquivos enviados;
- Comissão para tratar do e-Social;
- Movimentos Funcionais de acordo com as informações exigidas nos leiautes dos eventos S-2340 – Estabilidade/Início e S-2345 – Estabilidade/Término;
- Movimentos Funcionais de acordo com as informações exigidas nos leiautes dos eventos S-2600 – Trabalhador sem vínculo de emprego/Início, S-2620 – Trabalhador sem vínculo de emprego/Alteração Contratual e S-2680 - Trabalhador sem vínculo de emprego/Término;
- Programa de Medicina do Trabalho – Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
- Banco de dados com as informações exigidas no leiaute do evento S-2260 – Comunicação de acidente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Circular n. 642**, de 6 de janeiro de 2014. Aprova e divulga o leiaute do Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Organizações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – e-Social.

Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/01/2014&jornal=1&pagina=12&totalArquivos=40>>. Acesso em 24 set. 2014.

_____. Secretaria da Receita Federal. Subsecretaria de Fiscalização. **Ato Declaratório Executivo n. 5**, de 17 de julho de 2013. Aprova e divulga o leiaute do Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Org. Fiscais, Prev. e Trabalhistas-e-Social. Disponível em: <http://www.esocial.gov.br/doc/ADE%20Sufis%20n_%205_%20de%2017%20de%20julho%20de%202013.pdf>. Acesso em: 24 set. 2014.

_____. Presidência da República. Decreto n. 6.022, **de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm>. Acesso em: 14 set. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Atribuições da Diretoria de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/drh/atribuicoes.htm>>. Acesso em: 20 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DESAFIOS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Neusa do Espírito Santo Costa Buss¹

Wanderley Horn Hulse²

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Formação e Aperfeiçoamento para o ano de 2014, apresentado pelo Centro de Estudos Jurídicos (CEJUR), através da Academia Judicial, e disponível na página da internet deste órgão, relaciona como um dos seus objetivos e metas “Investir, ainda mais, na Educação a Distância, para democratizar e ampliar o acesso aos cursos [...]” (CEJUR, 2014, p. 9). Apresenta, ainda, metas para a capacitação de 55% dos colaboradores do PJSC e de 55,88 horas-aula por colaborador. Essas metas são significativas e compatíveis com os indicadores apresentados em anos anteriores, mas ainda tímidas para suprir as demandas de capacitação da instituição.

Paralelamente, há um esforço para a implantação da Gestão por Competências no âmbito do PJSC para atendimento da meta definida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para a Justiça Estadual no ano de 2014: “Mapear, pelo menos, 60% das competências do 1. Grau, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências.” (CNJ, 2013). No momento, o projeto está na fase de mapeamento das competências e, mais adiante, o estágio de desenvolvimento das competências necessárias será iniciado, exigindo grande esforço de capacitação.

Nesse contexto, e considerando que os colaboradores do PJSC encontram-se espalhados por todo Estado, a educação a distância (EaD) surge como alternativa para suprir essa demanda, devido às limitações físicas, logísticas e orçamentárias para a realização de capacitações presenciais nessa proporção.

1 Graduada em Ciências da Computação pela UFSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista de Sistemas lotada na Diretoria de Tecnologia da Informação do TJSC. *E-mail:* neusabuss@tjsc.jus.br.

2 Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>. *E-mail:* wanderley@tjsc.jus.br.

O fato de a autora ter acompanhado o trabalho da EaD desenvolvido pela Academia Judicial desde sua implantação, e de ter participado nesse processo, assumindo diversos papéis – participante da equipe de acompanhamento da consultoria externa, aluna, tutora, gestora da tutoria e administradora do ambiente virtual de aprendizagem – possibilita uma visão global e, ao mesmo tempo, externa ao processo, já que a autora não faz parte do quadro de servidores da Academia Judicial.

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral identificar os desafios para que a modalidade de EaD consiga suprir as demandas de capacitação do PJSC. Para isso, num primeiro momento, o artigo busca identificar os desafios na Gestão da EaD de forma geral. Na sequência, é apresentada a evolução da Gestão da EaD no PJSC, de 2011 a 2014, período em que foram dados os primeiros passos na oferta de cursos nessa modalidade. Por último, o artigo aponta alternativas para aperfeiçoar a Gestão da EaD no PJSC e, assim, contribuir para a sua expansão, atendendo aos anseios de capacitação nas diferentes carreiras da justiça estadual.

Desse modo, a instituição terá, nesta pesquisa, a oportunidade de realizar um diagnóstico sobre seu atual sistema de gestão de cursos em EaD e sobre possíveis lacunas existentes. Também receberá uma análise sinalizando alguns de seus principais desafios na gestão desses cursos, assim como seus limites e potencialidades.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos presentes neste trabalho. Para isso, procura-se resgatar os principais autores das áreas de educação a distância, educação corporativa e gestão por competências.

2.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

São vários os termos relacionados à EaD: “ensino a distância”, “*e-learning*”, “formação a distância”, “ensino/aprendizagem a distância”, “educação a distância”. A exemplo dos termos, as definições dessa modalidade também não são consensuais. Apesar de já haver grande volume de estudos na área, muitos conceitos, modalidades, técnicas e metodologias ainda estão sendo definidos. Mas, independentemente da terminologia utilizada, pode-se definir a EaD como uma modalidade de ensino/aprendizagem mediada por tecnologia, na qual os alunos e professores estão separados no tempo e no espaço.

No Brasil, os termos “ensino a distância” e “educação a distância” são frequentemente utilizados como sinônimos. Cabe salientar as diferenças conceituais, segundo Landim (1997):

- Ensino: instrução, transmissão de conhecimentos e informações, adestramento, treinamento.
- Educação: prática educativa, processo de ensino-aprendizagem, que leva o indivíduo a aprender a aprender, a saber criar, inovar, construir conhecimentos, participar ativamente de seu próprio crescimento. É um processo de humanização que alcança o pessoal e o estrutural.

Percebe-se, através dos conceitos apresentados, que a educação tem maior amplitude e complexidade que o ensino. A EaD portanto, baseia-se na educação, visto que não se trata apenas de transmissão de conhecimento, mas de uma nova forma de aprender. Nela, o aprendizado surge do compartilhamento de ideias, utilização das experiências, resolução de problemas, e utilização de diferentes materiais didáticos que podem ser colocados para o aluno.

Para cumprir com seu objetivo maior de educação, a EaD oferece diversos recursos e atividades, que devem ser escolhidos de acordo com a definição da proposta pedagógica para o público-alvo. As escolhas pedagógicas não são exclusivas do ambiente EaD. Na educação presencial, a sala de aula pode ser considerada uma “tecnologia”, da mesma forma que o quadro negro, o giz, o livro e outros materiais são ferramentas pedagógicas que realizam a mediação entre o conhecimento e o aprendiz (BELLONI, 2006).

Na educação a distância, os recursos utilizados podem ser síncronos, como webconferências e *chats* (salas de bate-papo), ou assíncronos, como as apresentações de conteúdo (textos, vídeos, animações), fóruns, enquetes, *wikis* e avaliações. Cabe à equipe responsável pelo delineamento do curso realizar as escolhas adequadas, com o objetivo de maximizar o processo de aprendizagem de cada aluno. As escolhas pedagógicas não se restringem às escolhas das tecnologias de informação e comunicação (TICs), há também as definições em relação ao acompanhamento do curso (tutoria), à equipe de suporte técnico, à necessidade ou não de encontros presenciais, ao sistema de avaliação e à própria configuração da sala de aula virtual. O foco, nessa modalidade de ensino-aprendizagem, passa a ser o aluno e é necessária uma reflexão sobre as potencialidades de utilização das mídias digitais no contexto da educação a serviço da aprendizagem ativa.

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa, segundo Quartiero e Cerny (2005), é um projeto de formação desenvolvido pelas empresas com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais.

Com a constatação de que o ensino superior não é suficiente para atender às necessidades das empresas, já que o mundo do trabalho está em constante mutação, as empresas resolveram percorrer o caminho inverso e trazer a escola para dentro de si. Assim, partiram para a formação de seus próprios colaboradores, considerando o contexto da empresa e suas metas organizacionais (MEISTER, 1999). Além disso, para essa autora, “[...] o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação de seus funcionários, fornecedores principais, clientes, e até mesmo membros das comunidades onde atuam. [...]” (MEISTER, 1999, p. 4). Assim, ela defende a capacitação para todos os envolvidos na empresa, e não somente seus funcionários. Nesse sentido, percebe-se no PJSC essa adequação à educação corporativa, visto que as capacitações são oferecidas a toda cadeia de valor, ou seja, o público-alvo tem sido, além dos magistrados e servidores, pessoas envolvidas com a atividade do judiciário, como: juízes de paz, mediadores, conciliadores e pretendentes à adoção.

No modelo de educação corporativa, a grande maioria dos docentes são os próprios gerentes e executivos das instituições, que fazem a adequação dos conceitos à realidade institucional. Novamente percebe-se que o PJSC está seguindo as diretrizes da educação corporativa, já que, em grande parte de seus programas de desenvolvimento, os docentes são seus magistrados e servidores.

Além dos fatores citados, a consolidação da educação corporativa também requer toda uma mudança de paradigma, em que o interesse, entusiasmo e envolvimento deixam de ser somente da área responsável pelo desenvolvimento e passa a ser dos gerentes de toda a empresa. Essa mudança requer o apoio e envolvimento da alta cúpula, pois é necessário criar mecanismos de reconhecimento e gratificação aos comprometidos com o processo.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A competência é definida por alguns autores como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para a realização de determinado trabalho da

melhor forma e com entrega do resultado esperado. Cabe, então, conceituar esses três elementos:

- Conhecimento se refere ao “saber” e é adquirido ao longo da vida através das escolas, universidades, cursos, entre outros.
- Habilidade tem relação com o “saber fazer” e pode ser entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em produto ou serviço.
- Atitude se refere ao “querer fazer”, ou seja, aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, e indica a postura adotada pelo indivíduo.

Nas descrições de cargos existentes nos anos de 1980 e anteriores, percebe-se a predominância do item conhecimento. Com o passar do tempo essas descrições estão evoluindo e considerando também os itens de habilidades e atitudes, já que, para atingir os objetivos da instituição, só o conhecimento não é suficiente. Sendo assim, a gestão por competências muda a forma de gestão de pessoas, para uma perspectiva alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

Segundo Brandão e Bahry (2005) as principais etapas a serem seguidas para a implantação da gestão por competências na instituição são:

- Formulação da estratégia organizacional: definição da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição, além dos indicadores de desempenho para avaliar o cumprimento dos objetivos;
- Mapeamento de competências: identificação das competências necessárias para a instituição, dentre as quais é necessário verificar as já existentes no quadro de servidores, e, a partir disso, mapear as lacunas de competências que devam ser preenchidas;
- Captação de competências: procedimentos para selecionar, admitir, alocar e integrar competências externas para que façam parte da instituição;
- Desenvolvimento de competências: definir mecanismos de desenvolvimento para capacitar o corpo funcional já existente;

- Acompanhamento e avaliação: acompanhamento dos resultados alcançados e comparação com resultados esperados;
- Retribuição: reconhecer e premiar o bom desempenho e remunerar por competências.

No modelo apresentado, pode-se perceber que a fase de desenvolvimento de competências está intimamente relacionada ao tema objeto deste trabalho, por exigir capacitação direcionada e adequada ao grande conjunto de magistrados e servidores que fazem parte da instituição. É preciso destacar o fato de que, para desenvolver o novo perfil, as empresas precisam colocar em prática sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, em vez de privilegiar, apenas, o conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2001). O PJSC já está atento às novas necessidades e tem incluído, em sua agenda de capacitações, cursos voltados também ao desenvolvimento das habilidades e atitudes, além dos tradicionais cursos focados na obtenção de conhecimentos.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados durante o desenvolvimento da pesquisa. Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser caracterizada como básica ou aplicada. Neste caso, caracteriza-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Dessa forma, com o presente trabalho, procura-se identificar os desafios na gestão da EaD no PJSC e apresentar alternativas para aperfeiçoamento desse processo.

Como são levados em consideração traços subjetivos e suas particularidades, que não podem ser traduzidos em números quantificáveis, optou-se pela abordagem qualitativa. Essa abordagem permite o estudo e a compreensão em profundidade do problema de pesquisa mencionado.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, já que visa descrever as características da EaD no PJSC e realizar o estabelecimento de algumas relações entre elas.

Para alcançar o objetivo de identificar os desafios na gestão da EaD de forma geral, o presente trabalho utiliza como meios a pesquisa bibliográfica e documental. As técnicas de observação assistemática das atividades desenvolvidas, de entrevista

não estruturada com a chefe da Seção de EaD da Academia Judicial, e de pesquisa documental foram utilizadas para atender ao objetivo específico de apresentar a evolução da gestão da EaD no PJSC. Nesse contexto, deve-se destacar que a pesquisa limita-se ao estudo da área responsável pela gestão e desenvolvimento da EaD no PJSC a partir de 2011, pois a partir desse ano é que foram iniciadas as ofertas de cursos EaD desenvolvidos pela equipe interna.

A técnica de correspondência (*pattern-matching*) é a utilizada para a análise dos dados. Nela, as informações do caso podem ser relacionadas com proposições teóricas, o que foi realizado em atenção ao objetivo de apontar alternativas para aperfeiçoar a gestão da EaD no PJSC.

Acrescente-se que nas diversas etapas do trabalho foram utilizadas as experiências adquiridas pela autora na área de EaD, ao longo de todo o período em que esteve envolvida no processo de implantação e suporte dessa área.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta um estudo com o intuito de identificar os desafios atuais na Gestão da EaD. Também realiza uma análise da Gestão da EaD no PJSC no período em que se iniciou a oferta de cursos nessa modalidade, e aponta alternativas para aperfeiçoar a sua gestão na instituição, a fim de contribuir para a sua expansão, atendendo aos anseios de capacitação nas diferentes carreiras da justiça estadual.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A gestão de cursos em EaD busca viabilizar um projeto político-pedagógico e pressupõe a existência de uma organização com políticas definidas e estrutura administrativa capaz de gerir os diversos componentes que integram esse sistema. Como componentes principais podem-se elencar: a definição dos conteúdos a transmitir e respectivo público-alvo; a obtenção desses conteúdos; as escolhas dos recursos educacionais e de tecnologia que melhor atendam aos objetivos de aprendizagem do público-alvo; a gestão de alunos e tutores; a infraestrutura de apoio; o controle e avaliação de resultados.

A elaboração do plano de cursos em EaD da instituição deve considerar o seu planejamento estratégico. A gestão por competências tem papel fundamental nesse

contexto, por ter o seu foco na identificação e desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções de seus colaboradores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Assim, a utilização da gestão por competências não só define os conteúdos que devem ser transmitidos, como também determina o público-alvo de cada um dos cursos a serem oferecidos.

Depois de identificados os cursos necessários, a área responsável deve avaliar as alternativas para a sua disponibilização. Isso envolve identificar se já existe tal curso no mercado com possibilidade de aquisição através de parceria, convênio ou contrato, ou se deverá ser desenvolvido pela equipe interna ou empresa especializada. Essa decisão deve levar em conta os custos, avaliação do conteúdo, existência ou não de tutoria e prazos para disponibilização. A avaliação de conteúdo exige equipe multidisciplinar para analisar, além do conteúdo em si, aspectos técnicos e pedagógicos. Essa equipe geralmente é composta por especialistas da área do negócio (especialistas no conteúdo), da área de educação e de tecnologia. Conclui-se, então, que essa decisão é um dos grandes desafios na gestão da EaD, pois envolve equipe com aptidões para identificar e analisar as alternativas disponíveis no mercado, e confrontá-las com a capacidade de produção de sua equipe interna, sempre considerando os objetivos da instituição. A gestão de parcerias, convênios e contratos, caso esta tenha sido a alternativa escolhida, é também um capítulo a parte nos desafios existentes na gestão da EaD.

No caso de desenvolvimento interno, são vários os desafios. Um deles é a busca do conteudista, que é o detentor do conhecimento necessário ao desenvolvimento do curso. Na educação corporativa, esse profissional, na maioria das vezes, faz parte do quadro da instituição, mas não raro é um profissional que possui muitas atribuições, justamente pela *expertise* adquirida. O desafio, nesse caso, é o desenvolvimento de uma política institucional de estímulo a participação desses profissionais nos projetos de EaD, visto que o compartilhamento de seus conhecimentos com os demais colaboradores traz benefícios para a própria instituição.

Outro desafio são as escolhas pedagógicas apropriadas, pois exigem equipe capacitada para tal função, dada a quantidade e complexidade das alternativas. Não bastasse essa complexidade, a equipe deve realizar as escolhas baseadas no público-alvo do curso, a fim de evitar o projeto de um curso que não seja de fácil compreensão pelo seu público. Dessa forma, a equipe deve definir a estruturação do curso como um todo (disposição do conteúdo, atividades de fixação, formas de avaliação) e a definição/configuração de cada item específico do curso, além da utilização de linguagem adequada. Em geral, são necessárias definições sobre o formato (síncrono ou assíncrono) de cada unidade, seu tamanho e forma de transmissão: vídeo, texto,

animação, áudio, entre outras mídias. O ambiente e atividades devem ser configurados de modo a fornecer ao aluno as informações necessárias sobre as atividades já finalizadas e, principalmente, sobre as que ainda necessitam ser realizadas, dando ao aluno total gerência sobre as atividades do curso, a fim de que ele consiga planejar-se e cumprir com seu objetivo de aprendizagem.

Com o curso pronto, recebido de outra instituição, ou desenvolvido internamente, parte-se para a sua execução, ou seja, o momento em que ele será disponibilizado aos alunos. A tutoria exerce papel fundamental durante essa etapa, devido à sua proximidade com o aluno e capacidade de motivá-lo a participar ativamente, evitando a evasão e contribuindo para o processo de aprendizagem. O desafio, aqui, é a adequada gestão da tutoria, com processo de seleção baseado em critérios definidos, capacitação constante e acompanhamento das atividades realizadas durante e após a execução do curso. Durante a etapa de execução, também é de suma importância que haja equipe técnica disponível para apoiar os alunos e tutores nas eventuais dúvidas sobre o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e para atuar em casos de degradação do ambiente.

Finalizado o curso, é altamente recomendável uma etapa de controle e avaliação dos resultados, com o objetivo de retroalimentar e aperfeiçoar o sistema. Deve-se identificar a efetividade da aprendizagem, os índices de evasão, as falhas ocorridas e as possíveis alternativas para evitá-las em novos projetos. Para atingir os objetivos de plena capacitação, é de extrema relevância a observação da qualidade em todas as etapas, desde a produção do material, passando pelas escolhas pedagógicas, configuração do ambiente, acompanhamento da tutoria e disponibilização de infraestrutura adequada.

4.2 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO PJSC DE 2011 A 2014

Nos anos anteriores a 2011, as iniciativas em EaD no PJSC eram viabilizadas a partir de parcerias com outras instituições, como Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola Paulista da Magistratura (EPM), Escola Nacional de Aperfeiçoamento e Formação de Magistrados (ENFAM) e CNJ. A alternativa para a oferta de cursos a distância era a contratação de serviços de fornecedores. A execução dos cursos oriundos de parcerias e/ou contratações era realizada nos ambientes virtuais das respectivas instituições.

O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) existente, na época, no PJSC, que estava sob administração da Academia Judicial, era utilizado somente para apoio aos cursos presenciais.

A seção de EaD da Academia Judicial contava, em 2011, com duas servidoras, responsáveis por concretizar essas parcerias e contratações, providenciar inscrições, remeter a relação de participantes para as instituições que ofereciam os cursos, e por acompanhar o aproveitamento dos alunos por meio dos relatórios emitidos pelas próprias empresas coordenadoras dos cursos. Havia também o apoio do chefe da divisão de educação para as atividades relacionadas a convênios, parcerias e contratações.

Um marco importante foi a criação da Seção de Suporte ao Ensino a Distância na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), no final do ano de 2010, com o propósito de criar e administrar um ambiente virtual de aprendizagem que atendesse aos anseios e necessidades da Academia Judicial: ofertar cursos a distância, criados pela própria instituição e em ambiente de qualidade, para o corpo de servidores e magistrados do PJSC. Após os estudos da DTI sobre o assunto, o ambiente foi criado em 2011, utilizando uma nova versão do *Moodle*, a versão 2.0, que trazia muitas inovações e novas funcionalidades em relação a versão anterior, utilizada pela Academia Judicial para apoio aos cursos presenciais, e exigia uma mudança radical na estruturação deles. Por esse motivo, os tribunais e outras instituições que tinham todo seu acervo de cursos na versão anterior, estavam relutantes em fazer a mudança. Para o PJSC, a escolha da nova versão foi natural, mesmo sabendo das dificuldades que teria para importação de cursos criados pelas demais instituições na versão anterior. Assim, o PJSC tornou-se pioneiro na instalação do novo ambiente em relação aos demais tribunais. Foi feito um trabalho de *design* gráfico no ambiente, a fim de caracterizá-lo de acordo com a nova identidade visual criada para o CEJUR e para a Academia Judicial.

Nesse mesmo ano, a Academia Judicial obteve, por meio de cessão do CNJ, dois cursos para serem importados para o novo AVA: “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” e “Gestão de Processos”. Ambos passaram por uma adaptação do conteúdo (foram originalmente desenvolvidos para o TRE de Minas Gerais) e também por uma reestruturação, por serem da versão anterior do *Moodle*, e não compatíveis com o ambiente virtual da Academia Judicial. Assim, ainda em 2011, foram ministrados os dois cursos, totalizando 1285 servidores inscritos.

A Academia Judicial teve a preocupação na formação dos tutores, na parte comportamental, técnica (conhecimento e utilização do ambiente), e também de certa padronização dos procedimentos, tais como atribuição de notas, utilização dos

fóruns, e abordagem aos estudantes que sinalizavam evasão. Houve também um monitoramento exaustivo do ambiente e dos cursos, para que as falhas por ventura encontradas fossem corrigidas rapidamente.

Foi realizado também um tutorial a fim de orientar o aluno do ambiente virtual. Esse tutorial foi disponibilizado no próprio ambiente virtual da Academia Judicial, com livre acesso a todos os participantes.

Considerando que foram os primeiros cursos oferecidos em ambiente virtual próprio, e com tutoria interna, a aceitação dessa modalidade foi muito boa, com o percentual de desistência em torno de 10%. Os resultados vindos das avaliações de reação de ambos os cursos também foram extremamente satisfatórios, dando um *feedback* positivo às ações das equipes de EaD da Academia Judicial e da DTI.

Também em 2011, no mês de agosto, concretizou-se o início dos trabalhos da consultoria em EaD na Academia Judicial, através do contrato n. 161/2011. O momento se mostrou oportuno, pois a Academia Judicial e DTI já contavam com certa experiência – o curso de “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” acabara de finalizar – e poderiam ter melhor aproveitamento da consultoria.

A FabriCO, empresa responsável pela prestação da Consultoria em EaD para a equipe da Academia Judicial, realizou inicialmente um diagnóstico da situação atual. Na sequência, foram definidos os papéis necessários na composição da equipe responsável pela EaD, e também os fluxos operacionais que deveriam ser implantados a fim de melhorar o processo de produção de cursos.

No diagnóstico da situação atual, foram identificadas algumas oportunidades de melhoria, principalmente no que diz respeito ao planejamento dos cursos oferecidos, e à ausência de processos de trabalho e metodologias definidas para a produção de cursos EaD. O diagnóstico pontuou ainda a necessidade de complementação das competências disponíveis e a adequação quantitativa de pessoal frente aos volumes de produção desejados. Também destacou, mas nesse caso de forma positiva, a decisão de configurar dois ambientes, um de homologação e um de produção, pois “[...] a possibilidade de realizar validação de cursos e de alterações no ambiente sem interferir no ambiente produtivo é altamente recomendável” (FABRICO, 2011, p. 14). Já na época, verificou-se o interesse em identificar e implantar uma solução de *web* conferências, síncrono e assíncrono, com possibilidade de transmissão de vídeo, compartilhamento da tela do instrutor e *feedback* por áudio ou *chat*.

Na definição dos papéis para compor a equipe responsável pela área de EaD, a consultoria elencou 24 funções: gestor estratégico, analista de demandas e oportunidades, divulgador de *marketing* dos cursos, analista de acompanhamento e

avaliação dos resultados, líder de planejamento e controle, *designers* instrucionais (projetista, analista da informação e roteirista), especialista em vídeo, especialista em áudio, locutor, diagramador, ilustrador, *webdesigner*, gestor do banco de imagens, integrador de componentes, revisor de texto, revisor de qualidade, tutor, monitor, instrutor de tutor e monitor, especialista em tecnologia da educação, administrador do *Moodle* e suporte. Apesar de ser o ideal, a consultoria salientou que a equipe não precisaria ser composta por um mínimo de 24 profissionais, visto que um mesmo profissional poderia assumir mais de uma função. Nesse caso, a capacidade de produção seria reduzida, mas sem perda da qualidade.

De forma macro, os fluxos operacionais sugeridos pela consultoria compreendem as seguintes etapas:

- Gestão estratégica: viabiliza o atendimento das demandas provenientes do Planejamento Estratégico do TJSC e mantém um plano de cursos atualizado;
- Planejamento e controle: estabelece o planejamento e controle de cursos, visando o gerenciamento das demandas para criação e manutenção de cursos;
- Concepção: criação do projeto instrucional, definição do desenho gráfico e de personagens, definição das tecnologias educacionais possíveis de serem empregadas no projeto, revisão da qualidade;
- Arquitetura da informação: geração de conteúdo estruturado a partir do conteúdo bruto elaborado pelo conteudista, revisão de texto;
- Protótipo: criação de protótipo com fração significativa do curso a fim de validar com o cliente o entendimento das necessidades que estão estabelecidas no projeto instrucional;
- Construção: desenvolvimento dos roteiros, mídias, revisão de texto, revisão de qualidade das mídias e do curso, integração junto ao ambiente virtual, juntamente com as configurações definidas na etapa de concepção, validação junto ao cliente, migração para o ambiente de produção;
- Aplicação: recrutamento de instrutores e tutores para o curso, realização das matrículas, tutoria, suporte, acompanhamento e avaliação de resultados.

A FabriCO também realizou capacitação, entre dezembro de 2011 a agosto de 2012, para a equipe de EaD da Academia Judicial e da DTI, abordando aspectos relacionados à EaD (introdução à EaD, modelos pedagógicos, *design* pedagógico, formatação de conteúdo, sistemas de avaliação, preparação de professores, acompanhamento de estudantes) e também relativos ao ambiente virtual *Moodle*, envolvendo suas ferramentas e possibilidades. Participaram dessa capacitação também, mas não em todos os módulos, integrantes de outras áreas da Academia Judicial e servidores do PJSC que tinham interesse em compor a equipe de produção de cursos EaD da Academia Judicial. A carga-horária da capacitação foi de 228 horas.

O contrato firmado com a consultoria também previa o desenvolvimento, junto com a equipe da Academia Judicial, de dois cursos voltados à capacitação de servidores do PJSC. Assim, em 2012 os cursos “Curso Básico de Procedimentos Cartorários” e “Curso para Oficial de Justiça e Avaliador” foram desenvolvidos em conjunto com a equipe de EaD da Academia Judicial. O trabalho se mostrou produtivo e possibilitou que a equipe conhecesse as ferramentas para a construção dos cursos e participasse, na prática, de todas as etapas do seu desenvolvimento. O objetivo era que, findada a consultoria, a equipe de EaD da Academia Judicial pudesse desenvolver os próprios cursos, minimizando as dificuldades presentes no início de qualquer atividade.

É importante mencionar que, durante esse processo, mais precisamente em julho de 2012, houve uma mudança de atribuições da Seção de Suporte ao Ensino a Distância da DTI. Com a equipe de EaD da Academia Judicial já mais adaptada ao ambiente *Moodle* e contando com o apoio da consultoria, e considerando a necessidade de manutenções profundas no Sistema de Gestão Acadêmica da Academia Judicial, decidiu-se por mudar o foco da Seção da DTI, que assumiu a manutenção do sistema existente, e passou a fazer um estudo do fluxo de trabalho da Academia Judicial (principalmente dos cursos *in company* – na modalidade presencial), com vistas à construção de um novo Sistema de Gestão Acadêmica. Essa decisão reduziu muito a atividade da DTI nas atividades de EaD: somente breves orientações e casos emergenciais passaram a ser resolvidos. As pesquisas relacionadas à *webconferência*, à evolução do ambiente e às pesquisas de *plugins* (recursos adicionais), ficaram em segundo plano. Ainda assim, a DTI, muitas vezes, fez recomendações à equipe da Academia Judicial sobre melhores práticas nas configurações dos cursos, e lembrou as orientações dadas pela consultoria.

Com o fim dos trabalhos da consultoria, e concluída a execução dos dois cursos desenvolvidos em conjunto, a seção de EaD da Academia Judicial deu continuidade ao trabalho de desenvolvimento e configuração dos cursos. Com equipe reduzida e forte pressão da administração, muitos recursos foram subutilizados, testes não foram

realizados, e muitas configurações foram corrigidas com os cursos em andamento. Essa situação não é ideal, pois confunde o entendimento do aluno sobre as regras do curso em questão, e demonstra um certo amadorismo da instituição frente à EaD.

A rotatividade de pessoal na seção de EaD da Academia Judicial, a partir de 2012, foi um tanto alta, tanto no quadro de servidores, como na chefia da Seção – esta especificamente já contou com três chefias nos últimos três anos. Isso também dificulta a adoção das ações sugeridas pela consultoria, mesmo porque somente a chefe de seção em exercício no ano de 2012 foi que realizou o acompanhamento dos trabalhos da consultoria por completo. A atual chefe da seção não integrava os quadros da Academia Judicial na época em que a consultoria foi realizada. Sendo assim, não participou de nenhuma etapa da consultoria, teve conhecimento dos trabalhos de modo informal e buscou, por iniciativa própria, maiores informações. Atualmente, além da chefe da seção, fazem parte da equipe de EaD da Academia Judicial quatro servidores e uma estagiária.

Mesmo não trabalhando nas condições ideais, o desenvolvimento de cursos continua firme. Percebe-se uma padronização nos cursos (no sentido de utilização dos mesmos recursos), bem como nas formas de avaliação. As mudanças mais significativas foram em relação à utilização de *webconferências* e videoaulas, mas ainda há muito que se evoluir nesse sentido. O ideal é variar o uso das ferramentas, a fim de não impor sempre a mesma rotina aos participantes, e estimular sua participação. A construção de cursos EaD pressupõe inovação e pesquisas de novas técnicas pedagógicas para manter a atenção dos participantes. Um exemplo disso é a utilização da *gamificação*, em que os participantes encaram seus cursos como jogos (*games*) com objetivos a serem alcançados.

A fim de averiguar a situação da oferta dos cursos EaD em relação aos cursos presenciais, durante (2012) e após o término da consultoria (2013 e 2014), apurou-se a quantidade de cursos e o total de pessoas capacitadas em cada uma dessas modalidades por ano. O resultado dessa apuração está demonstrado na tabela a seguir:

Modalidade do Curso	2012		2013		2014 (até 31/10)	
	Nº de cursos	Pessoas capacitadas	Nº de cursos	Pessoas capacitadas	Nº de cursos	Pessoas capacitadas
Presencial	389	9.379	306	6.049	329	5.098
EaD	19	3.306	18	2.943	16	2.532

No quadro apresentado, percebe-se que, em todos os anos representados, o número de cursos presenciais ofertados é superior aos de EaD, na magnitude de 17 a 20 vezes, enquanto que o número de pessoas atingidas pela modalidade presencial é apenas entre 2 a 2,8 vezes maior. Ou seja, a oferta de cursos a distância possibilita a capacitação de um universo muito maior de pessoas. Talvez para cursos muito específicos, com público-alvo reduzido, o esforço do desenvolvimento e execução de um curso EaD não seja vantajoso. Há que se avaliar os benefícios dessa proposta. Por outro lado, cursos que são ministrados em várias ocasiões e em larga escala, como o “Curso de Ambientação Funcional” e o “Curso de Preparação para Pretendentes à Adoção”, deveriam considerar a proposta da EaD.

4.3 LEVANTAMENTO DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O capítulo anterior mostra uma série de avanços na EaD do PJSC nos últimos quatro anos. Vários cursos foram disponibilizados com grande aceitação por parte de magistrados e servidores, o que cria um ambiente favorável para o investimento nesse tipo de modalidade.

Considerando que o Plano de Formação e Aperfeiçoamento para o ano de 2014, apresentado pelo CEJUR, relaciona como um dos seus objetivos e metas “Investir, ainda mais, na Educação a Distância, para democratizar e ampliar o acesso aos cursos [...]” (CEJUR, 2014, p. 9) e apresenta metas para a capacitação de 55% dos colaboradores do PJSC e de 55,88 horas-aula por colaborador (CEJUR, 2014a), o presente trabalho apresenta algumas ações que podem ser realizadas nos níveis estratégico, tático e operacional para aprimorar a Gestão da EaD no PJSC, de forma que os objetivos de capacitação da instituição sejam atingidos e possam evoluir constantemente.

Percebe-se que os gestores dos níveis tático e estratégico do PJSC possuem consciência dos benefícios que podem ser obtidos com a utilização da EaD, tendo em vista a criação de uma seção especialmente para esse fim na Academia Judicial e a contratação de uma empresa especializada para auxiliar na estruturação dessa seção. Já é um grande passo, mas ainda não é suficiente. Foco estratégico, políticas de capacitação e liberação de recursos também são necessários.

O foco estratégico diz respeito à mudança cultural, a ser estimulada pelos níveis mais altos, que deve perceber a capacitação como algo necessário para a instituição e

não como algo de interesse pessoal do servidor. Atualmente, não há um alinhamento entre os diversos gestores sobre o assunto, uns focando muito no trabalho e exigindo resultados em curto prazo (sem espaço para a qualificação profissional), e outros pensando em obter melhores resultados em longo prazo, investindo nas capacitações. É papel dos gestores de nível estratégico estabelecer diretrizes nesse sentido, estimulando as chefias a verem as capacitações com bons olhos, e não como algo que está retirando o servidor de seu posto de trabalho. Para isso, a alta administração deve reconhecer os benefícios de qualificar seus magistrados e servidores, e estimular, de forma sistemática, o aprimoramento profissional. Essa mudança cultural se aplica não somente a cursos EaD, mas a todas as formas de capacitação. Especificamente para os cursos de EaD, a Resolução n. 13/2012-GP estabelece em seu artigo 8, o seguinte texto:

O servidor poderá, durante a sua jornada de trabalho, acessar o ambiente virtual de aprendizagem, por um período não superior a uma hora diária, até o limite de horas previsto para realização do curso no qual esteja inscrito, observados o período de sua realização, a prévia ciência da chefia imediata e a conveniência do serviço. (TJSC, 2013).

A publicação dessa resolução foi uma tentativa de equacionar a questão, mas, como ainda depende da anuência da chefia imediata, necessita do alinhamento das chefias sobre o entendimento do processo de capacitação.

Outro tema importante é o estabelecimento de políticas de capacitação, como por exemplo, a definição dos participantes de determinado curso. Atualmente, a grande maioria dos cursos de EaD são de inscrição livre para um público-alvo específico. Isso significa que somente aqueles pertencentes ao público-alvo e que tiverem interesse, ou tempo, e não os que realmente necessitem da capacitação, serão beneficiados. E o interesse, muitas vezes, dá-se não por vontade de assimilar novos conhecimentos e gerar valor ao trabalho, mas sim pela possibilidade de progressão funcional, traduzida no aumento de sua remuneração. Sugere-se uma mudança nesse modelo, observando-se as diretrizes da gestão por competências, para que os capacitados sejam aqueles que realmente necessitem da capacitação, e que trarão benefícios para a instituição. Isso requer uma relação estreita com a Diretoria de Recursos Humanos e a utilização do modelo de gestão por competências, que já está em curso no PJSC, para identificação das necessidades e do público a ser capacitado.

É também necessária a liberação de recursos para a área de EaD, para ampliação da equipe, capacitação e retenção de seus servidores, evitando-se a rotatividade

presente nos dias atuais e a perda dos conhecimentos adquiridos. Importante também é colocar em prática as recomendações da consultoria contratada para estruturação da área de EaD do PJSC. Segundo ela, o ideal é que a equipe seja formada por todos os profissionais indicados no item 4.2, ou seja, 24 profissionais. Mas, na falta deles, um mesmo integrante pode assumir diversas funções. Nesse caso, o tempo de desenvolvimento será incrementado e exigirá um nível de capacitação desse profissional muito maior. O que se percebe, no entanto, é que a ausência dos profissionais indicados pela consultoria faz com que as etapas de responsabilidade deles sejam suprimidas, ocasionando perda de qualidade.

Assim, está formado o tripé: tamanho da equipe X qualidade X quantidade de cursos. Com a equipe capacitada e de tamanho adequado, pode-se ter qualidade e aumento da quantidade de cursos. Já com a equipe reduzida, o que também é possível, deve-se reduzir ou a qualidade ou o número de cursos a serem ofertados. Ocorre que, desde 2012, época em que findou o contrato com a consultoria, a equipe não está dimensionada adequadamente, e isso demonstra uma dicotomia entre a consciência, por parte da alta administração, dos benefícios que podem ser obtidos com a utilização da EaD e as ações efetivamente realizadas para a profissionalização da EaD no PJSC. Percebe-se, ainda, que a cobrança por resultados é uma constante, como se a contratação da consultoria fosse suficiente para suprir as carências da área e elevar a EaD do PJSC ao nível de excelência. Há que se implementar suas recomendações. Para atender a essa cobrança, a seção de EaD trabalha no seu limite em relação a carga de trabalho dos seus colaboradores. Cursos que ainda estão em desenvolvimento são divulgados (já com data fixada para seu início), juntamente com a abertura das respectivas inscrições. Desse modo, a seção de EaD não tem outra alternativa que não seja suprimir, em sua prática diária, determinadas etapas para a aceleração do processo de desenvolvimento e entrega dos cursos. A consequência disso é a perda de qualidade em certos aspectos do produto final. Porém, esse é um caminho perigoso, pois, ofertando cursos com falhas no quesito qualidade, a Academia Judicial e conseqüentemente o PJSC correm o risco de perder credibilidade junto ao seu público, aumentando substancialmente os índices de evasão, e não cumprindo com o objetivo maior de capacitação de seus magistrados e servidores.

Sugere-se, portanto, que a equipe responsável pela EaD seja dimensionada de forma adequada. Mesmo no cenário de impossibilidade de incremento da equipe, recomenda-se, então, que sejam executadas todas as etapas do fluxo de trabalho definido pela consultoria. Com isso, a qualidade dos cursos a serem ofertados é mais garantida, mesmo que, inicialmente, a quantidade desses cursos seja reduzida. Garante-se, assim, a efetividade das capacitações, pois de nada adianta possuir grande quantidade de cursos e participantes se esses cursos não apresentarem efetividade na capacitação. Com o passar do tempo e aumento gradativo da equipe, o

crescimento da oferta de cursos ocorrerá de forma natural e as metas de capacitação serão alcançadas. O fluxo de trabalho proposto pela consultoria, após implementado, também poderá ser aperfeiçoado através do constante processo de experimentação, mensuração e adaptação.

As ideias apresentadas seguem a linha do que é explanado por Freeman (2003, p. 13):

Alguns governos e instituições têm sido tentados a criar novas instituições de EAD visando um enorme número de estudantes durante os primeiros anos. Embora as pressões políticas e sociais subjacentes a este método sejam evidentes, diga-se que, quando o EAD cresce demasiado depressa, o risco de insucesso é elevado.

Qualquer método de ensino inovador enfrenta dois problemas: ceticismo e imprevistos. Só existe uma maneira de vencer o ceticismo, que é garantindo o sucesso. Por esta razão, é preferível que qualquer nova provisão de EAD seja mantida com uma dimensão pequena e confinada a cursos e grupos visados, onde o sucesso será mais provável.

A melhor maneira de gerir os imprevistos é mantendo o novo curso de EAD tão pequeno quanto possível, de forma a que (a) os problemas que surjam possam ser resolvidos e (b) esses problemas não atraiam publicidade negativa.

Além das sugestões apresentadas, outras ações, de nível operacional, podem contribuir com o aperfeiçoamento da EaD no PJSC. Uma delas é a capacitação da equipe no ambiente *Moodle* para que as falhas percebidas nas configurações dos cursos atuais sejam corrigidas nos próximos cursos. A capacitação também deve ser realizada em outros temas relacionados à EaD a fim de complementar as competências disponíveis, de acordo com os papéis definidos pela consultoria.

Essencial também é realizar definições quanto a alguns aspectos do ambiente, como personalização e uso mais adequado do mecanismo de papéis de usuários, definições de blocos a serem apresentados em cada um dos recursos e atividades aos diversos perfis existentes, padronização nas configurações do quadro de

notas (escalas, percentuais, formas de exibição) e definição de critérios para exibir as atividades já concluídas pelos participantes. Definir melhores estratégias para organização dos cursos no ambiente virtual também é necessário para facilitar o acesso.

A prática das parcerias com outras instituições deve ser mantida, pois viabilizam o provimento de cursos a distância e troca de experiências, mas, na falta dessas parcerias, e dada a especificidade do trabalho dos servidores no PJSC, a elaboração dos cursos tende a ser interna, conforme os conceitos de educação corporativa apresentados no capítulo 2.2. Para a elaboração desses cursos, deve-se ter uma ampla rede de contatos, a fim de facilitar o trabalho de busca de especialistas nas diversas áreas do PJSC. Também é interessante a criação de políticas de reconhecimento e gratificação para esses conteudistas.

Percebe-se uma subutilização dos recursos disponíveis no ambiente virtual e nas ferramentas de autoria para implementar a didática, criando uma mesma rotina na apresentação de diferentes cursos. Nesse caso, a diversificação das estratégias pedagógicas é interessante para envolver os participantes que estão matriculados em mais de um curso e, assim, evitar sua evasão. Não se deve esquecer que a escolha da estratégia pedagógica também deve ser definida de acordo com o público-alvo. Pesquisas de *plugins* ou extensões fornecidas pela comunidade *Moodle* (ou por terceiros) podem ser realizadas para a busca de novas alternativas. A diversificação também pode ocorrer na forma de avaliação: atualmente, nos cursos oferecidos pela Academia Judicial, existem vários fóruns de discussão e, a maioria deles, são avaliados, criando uma obrigatoriedade de participação às vezes de mais de uma postagem. Com turmas grandes, entre 30 e 50 participantes, muitos dos comentários acabam sendo redundantes ou de conteúdo irrelevante, tornando cansativa a sua leitura. Dessa forma, a sistemática de avaliações dos fóruns poderia ser repensada, a fim de evitar essa percepção.

Ainda sobre o tema avaliação, mais especificamente sobre a avaliação de reação, a Academia Judicial pode implementar algumas melhorias, com perguntas mais específicas, a fim de obter *feedbacks* em alguns assuntos, como, por exemplo, a avaliação da velocidade de rede e a facilidade de acesso aos recursos. Com esses *feedbacks*, as fragilidades em determinadas questões podem ser identificadas e sanadas.

A política de prorrogação de prazos para entrega das atividades é um ponto conflitante. A Academia Judicial tem realizado prorrogações dos prazos de forma habitual em seus cursos. Entende-se que realmente alguns participantes podem possuir justificativas relevantes para a não conclusão do curso no prazo acordado. Nos cursos

presenciais, esses casos estão regulamentados pela Resolução n. 13/2012-GP, que determina a apresentação de justificativa, que será analisada pela Academia Judicial. O mesmo tratamento poderia ser dado para os cursos a distância. Na modalidade de EaD é imprescindível que o aluno tenha consciência de algumas características e atitudes que são necessárias para que obtenha sucesso na sua empreitada. Dentre elas, destacam-se: tempo, organização, disciplina e responsabilidade. A prorrogação de prazos a todos os participantes, sem análise de justificativa, não contribui para o desenvolvimento das atitudes elencadas anteriormente.

Em relação a parte mais técnica, relacionada ao ambiente virtual, recomenda-se uma política para as atualizações de versão com periodicidade, etapas de atualização e responsabilidades definidas, tanto para a equipe da DTI como para a equipe da Academia Judicial. O desenvolvimento do novo sistema de gestão acadêmica para a Academia Judicial deve prever a integração com o ambiente virtual, evitando o retrabalho e facilitando a obtenção de relatórios gerenciais.

Outro ponto que merece destaque é o da utilização de sistemas de videoaulas e *webconferências*. Entende-se por videoaula um recurso audiovisual, com função didática, em que as informações transmitidas podem ser ouvidas e visualizadas, facilitando a sua compreensão (BARRÉRE; SCORTEGAGNA; LÉLIS, 2011). Nas videoaulas, as dúvidas são resolvidas posteriormente, através de uma ferramenta assíncrona, como, por exemplo, o fórum. A *webconferência*, por outro lado, é uma reunião ou conferência virtual, a qual se caracteriza por ser um encontro realizado através da internet, em tempo real, com a utilização de aplicativos e equipamentos com recursos de compartilhamento de voz, vídeo, textos e arquivos. Nada impede, no entanto, a disponibilização de um vídeo, realizado através de *webconferência*, posteriormente em ambiente virtual, para que seja acessado pelos participantes que não puderam estar presentes naquele momento.

Os recursos de videoaulas e *webconferências* são instrumentos poderosos no modelo de EaD. No PJSC, são exigidos principalmente em conteúdos mais técnicos ou quando um palestrante renomado visita a instituição, e deseja-se disponibilizar o conteúdo de sua palestra aos magistrados e servidores.

Desse modo, o aperfeiçoamento na utilização desses recursos é necessário, seja para melhorar o tempo de acesso e a qualidade de transmissão, ou mesmo para melhorar a forma de comunicação entre as partes. A qualidade de gravação e edição dos vídeos também precisa ser aperfeiçoada a fim de tornar os vídeos mais atrativos e menos cansativos, facilitando o processo de aprendizagem. Para esse fim, propõe-se a formação de equipe multidisciplinar para o estudo das melhores alternativas em diversos aspectos, como: gravação e edição de vídeos, escolha de

ferramental apropriado às necessidades de *webconferências* e vídeoaulas do PJSC (número de conexões, canais de retorno a serem utilizados – *chat*, vídeo, áudio –, presença de moderador, facilidade de uso) e impacto da utilização desses sistemas na rede da instituição. Essa equipe deve ser formada por profissionais da área de educação e tecnologia. Interessante também possuir profissionais ligados a área de vídeo, áudio, roteiro e *marketing*. Ao final do trabalho, o modelo definido para produção de vídeoaulas e estabelecimento de reuniões, através de *webconferências*, deve ser implantado e continuamente aperfeiçoado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho, foi possível identificar desafios, em termos de gestão, que devem ser superados para que a EaD do PJSC torne-se um instrumento efetivo de capacitação de seus magistrados e servidores, além dos demais envolvidos com a atividade judicial. Inicialmente, foi necessário realizar um estudo sobre os desafios na gestão de EaD de forma geral, para a apresentação de questões presentes em diversas fases do processo. Verificou-se que essas fases se referem, na sua grande maioria, a itens de qualidade, sempre com a intenção de criar cursos com conteúdo adequado, juntamente com um ambiente agradável e dinâmico para envolver e manter os participantes motivados.

Em seguida, foi traçada a evolução da EaD no PJSC de 2011 a 2014, e percebeu-se que, nesse período, o PJSC passou do estágio em que nenhum curso era desenvolvido internamente para a etapa em que realizou parcerias (nas quais recebia cursos de outras instituições e efetuava adaptações), e chegou ao estágio atual, em que realiza o desenvolvimento de cursos completos. Durante os anos de 2011 e 2012, o PJSC contou com o apoio de uma consultoria especializada na área de EaD, que capacitou a equipe e indicou caminhos a serem seguidos para melhor estruturação da área, especificando os papéis necessários e os fluxos operacionais a serem implementados. Verificou-se também que a equipe de EaD da Academia Judicial sofre com a carência de servidores, e ainda conta com rotatividade de pessoal, o que prejudica o desenvolvimento dos cursos em diversos aspectos. O trabalho também constatou que a EaD do PJSC está conseguindo atingir um número muito maior de participantes do que os tradicionais cursos presenciais, confirmando a afirmação de que a EaD é uma opção para suprir altas demandas de capacitação.

Na sequência do trabalho, foram identificados desafios para a gestão da EaD no contexto do PJSC. Constatou-se, então, que um dos principais desafios é o de produzir uma reflexão junto à alta administração sobre os benefícios da capacitação, e em

especial da EaD, para alcançar os objetivos e metas da instituição, e cumprir a missão definida em seu Planejamento Estratégico. A superação desse desafio possibilita uma evolução na forma como a capacitação é percebida. Possibilita também a criação de políticas de capacitação (utilizando conceitos da educação corporativa e gestão por competências) para se ter um melhor aproveitamento dos cursos ofertados e a liberação de recursos, a fim de viabilizar a ampliação da qualidade e da oferta de cursos.

A questão da credibilidade do público-alvo em relação à modalidade de EaD foi identificada como um desafio constante, e exige qualidade dos cursos e do atendimento prestado. Nessa seara, torna-se um desafio a profissionalização da área, com a utilização de processos padronizados de trabalho (tomando-se como base os fluxos definidos pela consultoria em EaD), melhoria na configuração dos cursos e respectivas escolhas pedagógicas, melhor organização e utilização do ambiente virtual, seleção criteriosa de conteudistas, tutores e equipe de suporte e o emprego de sistemas de videoaulas e *webconferências* adequados.

Assim, o trabalho apresentou alternativas a serem implementadas, nos níveis estratégico, tático e operacional, com o intuito de profissionalizar a gestão da EaD no PJSC. Constatou-se que o projeto de EaD precisa de forte compromisso institucional, já que algumas ações no nível estratégico e tático são fundamentais para que as ações de nível operacional possam ser colocadas em prática. Observou-se, ainda, a pertinência traçada por Freeman (2003), no sentido de que, para tratar com o caráter inovador, no caso a EaD, faz-se necessário o sucesso da empreitada, sob pena de colocar em risco todo o trabalho realizado. E para que esse sucesso seja alcançado é preferível manter uma dimensão pequena e confinada para que se possa manter o controle dos imprevistos. Coordenar todas as ações propostas não é tarefa fácil e exige gestores conscientes dos desafios, com liderança e força política para reunir os recursos necessários e afastar os obstáculos, que por ventura apareçam.

Assim, espera-se que este trabalho contribua para o aprimoramento da gestão na área da EaD do PJSC, permitindo uma reflexão sobre os passos realizados até então, e a ponderação sobre as alternativas de ação apresentadas. O objetivo é fazer com que os gestores estejam cientes das vantagens e desvantagens dos diversos caminhos possíveis, e possam fazer suas escolhas de forma a atingir o objetivo maior de capacitação de seu corpo funcional.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram observadas algumas possibilidades para enriquecimento de pesquisas nessa área. Uma delas se refere a realização de levantamentos acerca dos custos associados às capacitações presenciais (envolvendo, ou não, o pagamento de transportes e diárias) e a comparação com os custos de desenvolvimento e aplicação das capacitações em EaD, com o objetivo de

encontrar a melhor aplicação em cada uma das duas modalidades. Outra interessante linha de pesquisa é a comprovação da efetividade dessas capacitações, através da observação de mudanças na forma de trabalho e, conseqüente, da geração de valor para a instituição.

REFERÊNCIAS

BARRÉRE, E.; SCORTEGAGNA, L.; LÉLIS, C.A.S. Produção de videoaulas para o serviço EaD da RNP. **Anais do XXII SBIE – XVII WIE**. Aracaju, 2011. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/sbie/article/view/1596/1361/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. Campinas, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567/>. Acesso em: 29 out. 2014.

CASTRO, G.J.; BASTOS, T.S.; VARGAS, L.M. **Webconferência: auxiliando na diminuição da distância transacional na EaD**. Pelotas, 2012. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/168c.pdf/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

CEJUR. **Academia Judicial**. 2014. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=324fc450-b9f6-4012-a408-ad2e3be1206b&groupId=10157>. Acesso em: 29 set. 2014.

_____. **Academia Judicial**. 2014a. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=324fc450-b9f6-4012-a408-ad2e3be1206b&groupId=10157>. Acesso em: 29 set. 2014.

CNJ. **Metas 2014**. VII Encontro Nacional do Judiciário. 18-19 nov. 2013. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2014/>>. Acesso em: 29 out. 2014.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a Educação Corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. *In*: DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo, 2001.

FABRICO. **Relatório de Diagnóstico da Situação Atual**. 2011. Disponível em: <<http://atende.fabrico.com.br/mod/resource/view.php?id=1808>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

FREEMAN, R. **Planejamento de sistemas de educação a distância: um manual para decisores**. The Commonwealth of Learning – COL. Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

LANDIM, C. M. das M. P. F. **Educação a Distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro, 1997.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. *In*: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Org.). **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

TJSC. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Gestão Estratégica**. 2014. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/ac/ac1/ac1-1/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

_____. . Poder Judiciário de Santa Catarina. **Gestão Estratégica**. 2014a. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/ac/ac1/ac1-2/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

_____. **Portal de busca textual**. [2013]. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1762&cdCategoria=1/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

A BUSCA POR SOLUÇÕES PARA O PASSIVO TECNOLÓGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Rafael Severo Roman¹

Eduardo Lobo²

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, o papel da tecnologia da informação (TI) tornou-se imprescindível para as organizações atingirem suas metas e tornarem-se no mínimo competitivas.

A tecnologia, por si só, não gera conhecimento para sociedade se não estiver acompanhada de pessoas capacitadas e envolvidas no processo para extrair os benefícios que oferecem. Na visão de Vieira Pinto (2005, p. 220) a tecnologia está relacionada ao “[...] conjunto de técnicas de que dispõe uma sociedade, em qualquer fase histórica de seu desenvolvimento.”.

A informática, como realidade tecnológica, oferece subsídio relacional às demais áreas na aquisição do conhecimento, proporcionando maior agilidade na execução de tarefas necessárias à vivência do homem. Girardi (2009, p. 83), esclarece que “[...] o conhecimento resulta da união de informações relevantes à organização, informações essas constituídas por um conjunto de dados.”.

Imperioso reconhecer que investimentos em recursos tecnológicos são necessários para que se garanta maior produtividade nos diversos ramos da atividade humana. Da mesma maneira, no setor público tem-se observado a ampliação dos investimentos ano a ano, na infraestrutura de TI, em busca da eficiência exigida pela sociedade.

Nesse aspecto, no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a modernização tecnológica sempre ocorreu de forma permanente e gradual, de maneira

1 Graduado em Direito pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnico Judiciário Auxiliar lotado na Diretoria de Tecnologia da Informação do TJSC. *E-mail:* rafael@tjsc.jus.br.

2 Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Pesquisador do Laboratório de Transportes e Logística – LabTrans. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0477098191818007>. *E-mail:* lobo.prof@gmail.com.

que a corte catarinense sempre esteve à frente de projetos de inovação tecnológica e implantação de processos informatizados, tanto na área administrativa, quanto na jurídica.

No ano de 2013, deu-se início à implantação do processo digital no primeiro grau de jurisdição, conforme cronograma publicado no sítio do TJSC, programado em ciclos, que iniciou pelas comarcas de Curitiba, Fraiburgo e Santa Cecília em 02 de setembro de 2013, encerrando na comarca de Balneário Camboriú em 29 de setembro de 2014.

A Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, dispõe sobre a informatização do processo judicial, sendo que no artigo oitavo dispõe que

Os órgãos do Poder Judiciário poderão desenvolver sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais, utilizando, preferencialmente, a rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas. (BRASIL, 2006).

Com o avanço tecnológico, imposto pelo novo sistema, foi necessária a aquisição de novos computadores e monitores, de maneira a propiciar a infraestrutura para o projeto da administração do tribunal tornar-se viável.

Como consequência dessas aquisições, o TJSC passou a enfrentar ausência de logística adequada para o desfazimento do passivo tecnológico, ante a substituição de 7.173 computadores entre 2013 e 2014.

Assim, este trabalho pretende demonstrar que a virtualização de processos trouxe a discussão a respeito do passivo tecnológico, principalmente computadores e monitores de vídeo, além de contextualizar a questão ambiental sob o prisma dos conceitos da tecnologia verde, como também identificar as soluções atuais adotadas para enfrentar o desfazimento dos equipamentos obsoletos.

2 REVISÃO TEÓRICA

A informatização processual tem se mostrado um rumo necessário e inevitável para a melhoria da prestação jurisdicional. Através de sistemas informatizados, o que tramitava no meio físico passa a ser virtual, com inúmeros benefícios em comparação ao formato tradicional. Contudo, com o processo digital, algumas implicações relacionadas à infraestrutura precisam ser destacadas, e uma delas é o processo de obsolescência dos equipamentos de informática.

2.1 PROCESSO DIGITAL E OBSOLESCÊNCIA

A Lei n. 11.419/06 dispõe sobre a informatização do processo judicial, alterando dispositivos do Código de Processo Civil a fim de adequar os atos processuais aos meios eletrônicos.

À Diretoria de Tecnologia da Informação, unidade da estrutura administrativa do Poder Judiciário de Santa Catarina responsável pela TI do TJSC, compete, dentre outras atribuições:

Planejar, em conjunto com o Comitê Gestor de Informática, a informatização do Poder Judiciário; pesquisar, desenvolver e aplicar novas tecnologias de informação; manter sistemas, equipamentos e canais de teleprocessamento; orientar sobre investimentos em bens de informática; disseminar conhecimento sobre a utilização da informática; prestar suporte a todas as unidades organizacionais do Poder Judiciário Estadual. (SANTA CATARINA, 2008).

Na implantação do sistema de processo digital, traçaram-se diretrizes para renovação do parque computacional, de modo a atender à demanda de *softwares* e incremento de aplicações que facilitassem as atividades administrativas e judiciais. Esta última, atualmente, tem no sistema de automação judiciária seu carro chefe da atividade finalística do Judiciário Catarinense.

O Sistema de Automação da Justiça, SAJ, como é conhecido no meio jurídico estadual, na sua última versão, concebe o processo de forma virtual, ou seja, o sistema foi projetado para que os processos, até então físicos, passassem a tramitar na sua forma digital, sem papel. É nesse ambiente que Magistrados e Servidores atuam diariamente, proferindo decisões, manejando o processo com fluxos automatizados e rotinas internas, que dão impulso ao processo.

O Juiz de Direito André Alexandre Happke, Assessor Especial da Presidência do TJSC, afirmou em artigo Justiça Digital em Santa Catarina que

A turbulência desse momento de transformação do “papel” em “informação digital” é nada perto dos benefícios ao cidadão. Não apenas os diretos (velocidade do seu processo, segurança em não perder os autos, rapidez

na disponibilização das informações), mas também os indiretos, como a otimização dos recursos públicos que são empregados para a solução das disputas. (HAPPKE, 2013, p. 1).

Para esses benefícios, os requisitos técnicos do sistema implantado exigem, dentre outras necessidades, computadores com maior capacidade de processamento e memória, e, para propiciar a leitura das peças processuais de forma digital, tem-se ainda a necessidade de utilizar dois monitores por estação de trabalho.

Para a implantação desse sistema, foi necessário investimento na aquisição de computadores e monitores, pois o parque computacional não atendia à inovação trazida pelo processo digital.

Dessa maneira, através do pregão n. 446/2012, foram licitados três mil computadores, a fim de preparar o *upgrade* nas comarcas, que iniciariam a migração para o novo sistema em agosto do ano de 2013.

Já para a renovação dos monitores, foram adquiridos através de pregão n. 278/2013, cinco mil unidades do tipo LCD, *hardware* com maior eficiência energética, menos prejudicial ao meio ambiente e com ergonomia apropriada para o mobiliário utilizado.

Além disso, através do Termo de Doação n. 019/2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foram recebidos 4.173 conjuntos (computadores e monitores) que possibilitaram a renovação total da infraestrutura computacional para a implantação do novo sistema.

Todo investimento feito apenas em *hardware* (computadores e monitores) totalizou a quantia de R\$ 13.678.106,70, levando-se em conta a soma das licitações do Tribunal de Justiça e a doação citada.

Com o projeto de migração do novo sistema, restou caracterizado que o parque de computadores e monitores tornou-se obsoleto, já que esses equipamentos perderam a utilidade frente ao novo sistema.

O processo de obsolescência está diretamente vinculado às regras do mercado tecnológico, pois, constantemente, aparecem novos equipamentos, mais rápidos, com desempenho mais eficiente, econômicos, mais práticos ou mais modernos.

A literatura identifica a obsolescência basicamente de três formas: programada, perceptiva ou funcional.

Pode haver obsolescência de função. Nessa situação, um produto existente torna-se antiquado quando é introduzido um produto que executa melhor a

função. Obsolescência de qualidade. Nesse caso, quando planejado, um produto quebra-se ou se gasta em determinado tempo, geralmente não muito longo. Obsolescência de desejabilidade. Nessa situação, um produto que ainda está sólido, em termos de qualidade ou performance, torna-se gasto em nossa mente porque um aprimoramento de estilo ou outra modificação faz que fique menos desejável. (PACKARD, 1965, p.51).

No desempenho funcional, verificou-se que o uso do novo sistema com computadores que não correspondiam tecnicamente às inovações do processo digital traria diminuição da produtividade, com constantes travamentos de tela, reinicialização forçada, suporte técnico acionado para manutenção corretiva, comprovando o fim do ciclo de vida útil dos equipamentos no âmbito das Comarcas do Estado. Não apenas os computadores, mas também os monitores de vídeo não eram adequados. As telas utilizadas eram do tipo Catodic Ray Tube (CRT), e os monitores de raios catódicos, ou seja, que utilizam tubo de imagem (MORIMOTO, 2005), com características técnicas que demandam alto consumo de energia para o seu funcionamento por serem “pesados”, além de ocuparem espaço demasiado nos mobiliários. Relata-se isso porque um dos requisitos para utilização do novo sistema implica necessidade de visualização do processo na tela, na posição vertical, simulando a leitura de uma folha de papel A4, de maneira que obriga a disposição de monitor que rotacione no seu próprio eixo (função *pivot*), proporcionando leitura fácil ao usuário do computador.

O término da implantação do processo digital no primeiro grau de jurisdição, ocorrida entre agosto de 2013 e outubro de 2014, implicou um passivo tecnológico de 6.534 (seis mil, quinhentos e trinta e quatro) unidades, entre computadores e monitores.

Dessa maneira, a evolução do sistema utilizado pelo Judiciário Catarinense, implicou obsolescência desses equipamentos, criando-se uma preocupação em relação ao correto descarte desse passivo tecnológico. A relevância do tema é causada tanto pelo material com que os computadores, monitores e periféricos são fabricados, quanto pela velocidade do processo de substituição nos últimos anos.

2.2 TECNOLOGIA VERDE

Como observado, o passivo tecnológico, oriundo do processo de obsolescência de computadores e monitores do TJSC, é tema relevante pela responsabilidade que acarreta à instituição.

Modernamente, tem-se discutido a respeito do desenvolvimento sustentável como uma correção, uma retomada do crescimento, alterando a qualidade do desenvolvimento, tornando-o menos intensivo, menos exigente em matérias-primas e mais equitativo para todos. A Organização das Nações Unidas assegura que a sustentabilidade exige um novo padrão de crescimento econômico a ser garantido.

Nessa esteira, na última década, surgiu o conceito da TI Verde, que está cada vez mais presente nas discussões e nas estratégias das corporações, em razão da preocupação crescente com o avanço tecnológico e os impactos no meio ambiente. Com essa proposta, alinha-se o uso da tecnologia às tendências de práticas sustentáveis para gerar eficiência nas atividades executadas, reduzir custos, otimizar recursos e, principalmente, diminuir impactos ambientais.

O conceito TI verde é uma expressão que tem sido utilizada pelo setor de tecnologia para incorporar a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade. Apesar das discussões recentes sobre o assunto abordarem de forma predominante o consumo eficiente de energia, a análise sobre o tema pode ser ampliada. É importante avaliar ainda outros aspectos como o impacto da cadeia produtiva, o uso e reuso de recursos naturais, a reciclagem de equipamentos, a destinação final de resíduos, bem como a utilização de arquiteturas e processos que permitam uma maior vida útil para as infra-estruturas de tecnologia. (ITAUTEC, 2014).

A Tecnologia da Informação Verde (TI Verde ou Green IT) engloba recursos computacionais com objetivo de reduzir o consumo de eletricidade e matéria-prima (papéis, tintas, *toners*), reduzir a emissão do dióxido de carbono, tratar e encaminhar o lixo eletrônico visando reduzir ao máximo os impactos gerados no meio ambiente, e cumprir a legislação ambiental.

Registre-se que o Brasil tem evoluído na elaboração de textos normativos que viabilizam a ação do gestor público como um comprador socialmente responsável. Eis que, por muito tempo, os gestores e autoridades públicas não consideravam o impacto nem o valor intrínseco dos produtos que compravam. Importante ressaltar que essa conscientização ambiental, materializada em textos legais, deve-se ao fato do grande impacto das compras governamentais, hoje estimada na proporção de 15% do Produto Interno Bruto, na economia nacional, segundo dados fornecidos pelo Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, a Administração Pública passou a nortear critérios de sustentabilidade para aquisições de equipamentos, obras e serviços e orientar o trabalho dos gestores responsáveis pela condução dos processos licitatórios.

Buscando compatibilizar as alterações da legislação para abarcar o conceito de compras públicas sustentáveis, foi sancionada a Lei n. 12.349, em 15 de dezembro de 2010, que alterou o artigo 3. da Lei n. 8.666/93, que passou a vigorar com a seguinte redação:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 2010).

A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou a Instrução Normativa SLTI/MPOG n. 01/2010, que “[...] dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de serviços ou obras” (BRASIL, 2010), no âmbito da Administração Pública Federal. O artigo 5. dessa Instrução Normativa expõe um rol exemplificativo de critérios que poderão ser assumidos, como: que os bens sejam constituídos por material reciclado, atóxico e/ou biodegradável; que sejam observados os requisitos ambientais para a obtenção de certificação do INMETRO, como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares; que os bens não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances).

A Portaria n. 2, de 2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão dispõe sobre as especificações padrão de bens de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, mencionando configurações aderentes aos computadores sustentáveis, também chamados TI Verde, utilizando, assim, materiais que reduzam o impacto ambiental (BRASIL, 2010). As aquisições dos equipamentos de informática via processo licitatório pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina baseiam-se nesses princípios de compras sustentáveis, que têm por exigências editalícias nas aquisições de computadores e monitores as diretivas RoHS e Epeat.

A ONG Green Electronics Council criou um padrão de qualidade para certificar produtos que apresentem o menor consumo de energia possível e redução de impacto sobre o meio ambiente na sua produção. Esses produtos recebem o selo “Electronic Product Environmental Assessment Tool” (EPEAT – ferramenta de avaliação ambiental de produtos).

EPEAT foi concebido para fornecer uma ferramenta de avaliação ambiental para compradores e oferecer recompensas de mercado para a inovação por produtos reconhecendo claramente que reduzam os impactos ambientais e de saúde.

O registro EPEAT atualmente inclui desktops, laptops / notebooks, estações de trabalho, thin clients, displays (monitores de computador), televisores, impressoras, copiadoras, scanners, multifuncionais, máquinas de fax, duplicadores digitais e máquinas de franquiar. Normas ambientais para as categorias de dispositivos adicionais podem ser considerados para inclusão no registro EPEAT em uma data posterior.

Várias categorias de atributos ambientais que cobrem o ciclo de vida completo de produtos eletrônicos:

- Redução / eliminação de materiais ambientalmente sensíveis
- Seleção de materiais
- Projeto para o fim da vida
- Duração do produto de extensão / vida
- A conservação de energia
- End-of-life gestão
- Desempenho corporativo
- Acondicionamento

- Consumíveis (único para padrão de equipamentos de imagem)
- Qualidade do Ar Interior (exclusivo para padrão de equipamentos de imagem). (EPEAT, 2014, p. 1).

A classificação específica do produto como bronze simples, prata ou ouro é utilizada no mercado, tornando fácil para os fabricantes demonstrarem as características ecológicas de seus produtos e para os compradores selecionarem produtos verdes. Os produtos EPEAT estão registrados em <www.epeat.net>. Segundo a EPEAT (2014), a abrangência cobre 43 países e tem mais fabricantes participantes com mais produtos avaliados de TI do que qualquer outro certificado ambiental, permitindo que os compradores possam comparar e selecionar produtos de fornecedores locais ou globais com base na excelência ambiental.

O sistema RoHS é um conjunto de normas a serem seguidas que foi adotado pela União Europeia em fevereiro de 2003 e entrou em pleno vigor em 2006. A partir dessa data, nenhum produto usando as substâncias cádmio (Cd), mercúrio (Hg), cromo hexavalente (Cr[VI]), bifenilos polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs) e chumbo (Pb) em seus processos de fabricação pode ser comercializado na Europa.

Apesar de ainda não ser Lei para todos os territórios pertencentes à União Europeia, indústrias de todo o mundo estão se adaptando para cumprir a diretiva e continuar no mercado europeu. O maior desafio que a RoHS traz é a substituição do estanho e chumbo, que são amplamente usados como soldas entre os componentes eletrônicos por materiais alternativos como a prata, o cobre e o bismuto.

Acriação da RoHS é justamente a por conta da falta da reciclagem de equipamentos eletrônicos e o seu descarte incorreto. Portanto, nas aquisições de computadores e monitores, são solicitadas algumas certificações de caráter técnico-ambientais, como: a Diretiva RoHS e a presença do equipamento na lista de produtos com certificação EPEAT, em decorrência dos metais pesados que podem compor esses equipamentos.

2.3 POLÍTICA DE DESCARTES

As exigências têm por escopo diminuir o impacto no meio ambiente e na saúde do homem com os componentes de itens eletrônicos, obrigando as empresas a adotarem políticas de sustentabilidade no processo de industrialização desses componentes. A destinação inadequada dos seus resíduos tecnológicos é um fator de contaminação

crônica dos ambientes, com substâncias perigosas dos seus componentes infiltrando-se nas águas superficiais ou subterrâneas.

Há mais de uma década o uso de dispositivos eletrônicos vem crescendo, havendo uma aceleração na produção destes equipamentos. Antigamente ter um computador em casa era privilégio de poucos, hoje em dia é algo comum, muitas vezes as pessoas têm um computador para uso domiciliar e outro para uso profissional. Inicialmente o acúmulo de lixo eletrônico não representava um problema, porém com o crescimento exponencial deste tipo de equipamento o acúmulo tem sido cada vez maior, não havendo espaço físico apropriado para armazenagem e nem condições adequadas para reciclagem de todo o material descartado.

A acelerada obsolescência dos equipamentos eletroeletrônicos tem-se destacado como um problema cada vez mais significativo. Tanto em países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento, o descarte destes materiais representa o tipo de resíduo sólido que mais cresce no mundo. (OLIVEIRA; GOMES; AFONSO, 2010, p. 32).

Monitores CRT apresentam chumbo como material de revestimento de sua camada interna visando à proteção do usuário contra a radiação. Sendo assim, estima-se que cerca de 20% em massa dos tubos CRT é composta de chumbo, o que significa uma quantidade que varia entre 1,8 a 3,6 kg por unidade desse equipamento, dependendo as dimensões do monitor.

O chumbo é um metal pesado, que pode causar alterações genéticas, atacar o sistema nervoso, a medula óssea e os rins, além de causar câncer. Além do chumbo estão presentes nos monitores CRT: cádmio e mercúrio. Dependendo do modelo, é possível que outros componentes tóxicos sejam componentes.

Quando alguém joga um monitor CRT em um lixão, por exemplo, com o aumento da temperatura do local, o vidro tende a se romper, liberando o

chumbo diretamente no solo, o que pode afetar o solo, lençol freático e a saúde dos catadores de lixo. (ECYCLE, 2014).

Em relação aos elementos químicos encontrados nos eletrônicos *versus* os problemas causados à saúde, existem diversos tipos de componentes (metais pesados e outras substâncias) usados em diversos eletroeletrônicos que trazem problemas para saúde dos seres humanos. Aqui, relacionam-se principalmente os impactos do chumbo, encontrado nos monitores CRT, na saúde do homem.

O chumbo pode causar diversos males à saúde, interferindo na produção da hemoglobina, causando distúrbios renais, neurológicos e no encéfalo. Além disso os efeitos podem evidenciar-se a vários níveis de concentração sanguínea e podem ser correlacionados com estes níveis. É em crianças que os danos podem ocorrer mais precocemente, ocorrendo por exposição ambiental ou por transferência placentária. Por terem uma barreira hematoencefálica ainda em desenvolvimento, nas fases precoces da vida as crianças intoxicadas por chumbo podem apresentar distúrbios do comportamento, da audição e rebaixamento do QI. São relatados também retardo do crescimento, anemia e perda de peso, mesmo com baixos níveis de concentração sanguínea de chumbo (OKADA, 1997, p. 140).

Vê-se que os elementos químicos encontrados nos componentes eletrônicos são nocivos à saúde humana, comprometendo o solo em caso de descarte inadequado. Por isso, a preocupação com o resíduo desses materiais é crescente.

3 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos deste estudo, adotou-se a abordagem de pesquisa qualitativa e classificação descritiva.

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível (CHIZZOTTI, 2006), pois, os estudos qualitativos descrevem a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso, com procedimento de observação direta.

Para Vergara (2010), o estudo de caso constitui-se numa estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. O estudo de caso se refere a uma ou poucas unidades. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser aplicado no campo.

A observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista. (CHIZZOTTI, 1997, p. 90).

Esta revisão foi feita visando subsidiar alternativas na busca de solução para o passivo tecnológico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Foi demonstrado, sob a ótica da Tecnologia da Informação, o projeto de implantação do processo digital nas comarcas do Estado e seus impactos no processo de obsolescência de computadores e monitores. Também foram elucidados conceitos concernentes à tecnologia verde, diretrizes para contratações de equipamentos de informática, além dos itens tóxicos nocivos à saúde humana, encontrados nos componentes integrantes dos equipamentos em estudo.

4 ESTUDO DE CASO

Os computadores e monitores utilizados pelas comarcas e Tribunal de Justiça de Santa Catarina são classificados como bens permanentes e sua aquisição é feita com recursos do próprio Tribunal ou através de doação do Conselho Nacional de Justiça.

Atualmente, a Diretoria de Material e Patrimônio e Diretoria de Tecnologia da Informação, unidades administrativas do Tribunal de Justiça, atuam diretamente na gestão dos bens de informática. A primeira, trata dos registros patrimoniais no sistema interno de controle e lotação dos bens móveis. A segunda, é responsável pela gestão desses ativos, pelas especificações e estudos técnicos, instalação, manutenção preventiva e corretiva, reutilização e por todas as incidências relacionadas à vida útil dos equipamentos de informática.

Existe controle de todo equipamento patrimonial adquirido pelo Tribunal de Justiça ou doação. Através de registros próprios, há entrada dos bens no sistema de patrimônio, permanecendo em estoque até que seja solicitada a remessa de bem por

alguma das 111 comarcas ou unidades administrativas da estrutura do Tribunal de Justiça.

Computadores e monitores são distribuídos seguindo critérios de necessidade, conforme demanda apontada por cada unidade ou projeto de implantação, priorizado pela Administração do Tribunal. Além disso, quando há ingresso de novos magistrados, servidores e demais colaboradores, é feita requisição ao almoxarifado, que providencia a remessa do bem. Com isso, entrega-se o equipamento via transportadora contratada e, após instalação pelo técnico de suporte em informática da própria comarca, o bem passa a entrar em operação.

Após o início de vida útil, caso ocorra algum dano técnico a um equipamento, de maneira que seja inviável o seu reparo, é realizado sucateamento desse bem. Servidores efetivos, capacitados para montagem e manutenção de computadores e impressoras, que atuam em galpão locado na grande Florianópolis, retiram as peças que poderão servir para o conserto de outro produto e o bem danificado fica aguardando retirada para descarte posterior.

Por outro lado, quando se identifica que um equipamento não atende mais aos sistemas do tribunal pelo processo de obsolescência, mas que ainda está em pleno funcionamento, ele fica disponível para doação.

No âmbito do Tribunal de Justiça, a presidência e gestores das áreas administrativas recebem inúmeros pedidos formalizados de entidades filantrópicas, como creches, asilos, entidades religiosas, organizações não governamentais etc. Além de receber pedidos também de pessoas jurídicas de direito público, como defensoria pública, fundações, secretaria de educação, prefeituras, dentre outros. O mesmo ocorre nas comarcas, cujos pedidos são endereçados aos magistrados.

Mediante documentação atualizada (estatuto social, regimento interno, registro público, ata de constituição, documentos pessoais do responsável) e requerimento com pedido de computadores, o processo é analisado e, havendo equipamentos disponíveis e possibilidade jurídica, defere-se o pedido com a doação dos bens.

Os computadores, antes de serem doados, passam por manutenção preventiva e corretiva, com a limpeza interna e externa, formatação, instalação de programas licenciados e *software* livre, embalados com teclado, mouse e demais cabos. A entidade beneficiada faz a sua retirada sob termo de assinado, que é juntado ao processo e, posteriormente, baixado do sistema de patrimônio, finalizando o ciclo de vida útil dos equipamentos.

Sob o aspecto social, a destinação de computadores e monitores para essas entidades propicia inclusão digital, oferta de acesso à internet e fornecimento de

cursos de informática, montagem e manutenção de computadores àqueles que não dispõem de condições para isso. Ao mesmo tempo em que as doações auxiliam entidades filantrópicas e instituições públicas, sob o prisma financeiro, elas permitem melhor aproveitamento dos espaços dos Fóruns, já que as áreas ocupadas pelos equipamentos obsoletos podem ser reaproveitadas em benefício do jurisdicionado catarinense com instalações de ambientes voltados à prestação do serviço forense. Por fim, não menos importante, as doações de computadores também beneficiam o meio ambiente, prolongando a vida útil dos equipamentos, economizando recursos de produção de novas máquinas e retardando o descarte de lixo eletrônico.

Além dos processos de doação, importante registrar que estão sendo avaliados estudos para implantação do recurso VDI (Virtual Desktop Infrastructure). Testes com servidores que atuam em projeto experimental com teletrabalho utilizam o recurso VDI. Essa ferramenta permite a utilização de computadores tipo PC por muito mais tempo, já que todo processamento é realizado no *data center*, cujos recursos são direcionados para infraestrutura de redes, espaço em disco, segurança, dentre outros. Assim, ao invés de comprar máquinas de última geração, mantêm-se os mesmos computadores utilizados, com o poder de processamento e troca de informações concentrado no *data center*. Com isso, o investimento sai das estações de trabalho e é migrado para servidores centrais.

Com a implantação desse recurso, a vida útil dos atuais computadores no parque do Poder Judiciário será ampliada, reduzindo o problema da obsolescência.

Diante disso, a busca por solução para o passivo tecnológico do Poder Judiciário de Santa Catarina deve ser uma constante, por considerar a velocidade da evolução tecnológica nos dias atuais e a demanda contínua por novas aplicações que facilitam as atividades no trabalho.

Por fim, importante ressaltar que, em razão da crescente preocupação do TJSC com o aspecto ambiental, tornou-se necessário criar, dentro de sua estrutura administrativa, a Secretaria de Gestão Ambiental (SGA), que tem como um dos objetivos fornecer informações sobre a gestão e a educação ambiental, assuntos socioambientais úteis nos ambientes de trabalho e familiar. Periodicamente, a SGA promove palestras, debates, periódicos e informativos com orientações sobre descarte de resíduos e coleta seletiva, dicas de consumo consciente, dentre outros (SANTA CATARINA, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de se ter uma Justiça mais célere, em condições de atender as inúmeras demandas que aportam diariamente no Judiciário Catarinense, forçou a implementação de *software* que propiciasse o manejo do processo físico para a forma virtual. A fim de concretizar esta mudança, fez-se necessário a atualização da infraestrutura de computadores compatíveis com o sistema que gerencia as atividades judicantes.

No caso específico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, considerando o porte e a complexidade da instituição, percebe-se, na reflexão produzida neste trabalho, que a velocidade da evolução tecnológica é muito maior que a destinação dos passivos gerados com este avanço.

Este estudo demonstra o processo de obsolescência de computadores e monitores, caracterizado como uma consequência da implantação que o processo digital impôs. No caso, a evolução do *software* que gerencia o ambiente dos processos judiciais mudou de maneira que novas aquisições de *hardwares* foram necessárias para migração da nova ferramenta.

De acordo com a pesquisa, o conceito de tecnologia verde e as certificações exigidas para aquisições de bens de TI, em consonância com as legislações que indicam os critérios de compras sustentáveis já são adotados pelo TJSC, de maneira que já são adquiridos equipamentos que atendem às diretivas RoHS e à certificação EPEAT, que diminuem o percentual de componentes ofensivos ao meio ambiente.

Ao mesmo tempo, verifica-se que a destinação do passivo tecnológico é realizada no sentido de prolongar a vida útil dos computadores e monitores, fazendo com que os recursos empreendidos na aquisição retornem em benefício da sociedade por mais tempo, ofertando os equipamentos sem utilidade no TJSC e comarcas às entidades filantrópicas e instituições públicas através de processo de doação.

Por fim, aborda-se o recurso VDI (Virtual Desktop Infrastructure) que, por meio de testes em alguns projetos da Diretoria de Tecnologia da Informação, indicou ser uma ferramenta eficiente para a redução de custos e, como consequência, combater o processo de obsolescência, vez que não haverá mais a necessidade de substituição de computadores com a velocidade atual.

Conclui-se, então, que o processo de obsolescência de equipamentos de informática é tema recorrente ante a evolução tecnológica e a necessidade de novas ferramentas que propiciam maior efetividade ao Poder Judiciário Catarinense. Ciente do desafio de dar destinação adequada aos computadores e monitores

ultrapassados, o TJSC busca formas de minimizar o impacto desses equipamentos ao meio ambiente através de compras ecologicamente corretas e da ampliação da vida útil dos equipamentos, com a estrutura administrativa necessária para a execução dessas atividades. E, por fim, a própria tecnologia, como ferramentas de virtualização de *desktop*, auxilia na busca de mais uma solução para o passivo tecnológico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Licitação sustentável**. [2014]. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/item/526>>. Acesso em: 08 nov.2014.

_____. **Instrução Normativa n. 01, de 19 de janeiro de 2010**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/03/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-01-10.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2014.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 12.349**, de 15 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em: 28 set. 2014.

_____. Casa Civil. **Lei n. 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>. Acesso em: 28 set. 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

COMPRASNET. **Instrução Normativa n. 01**, de 19 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ECYCLE. **Chumbo dificulta reciclagem de monitores CRT**. Não paginado. Disponível em: <<http://www.ecycle.com.br/component/content/article/35-atitude/800-chumbo-dificulta-reciclagem-de-monitores-crt.html>>. Acesso em: 28 set. 2014.

EPEAT. **Criteria**. Disponível em: <<http://www.epeat.net/resources/criteria/>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

GERBASE, Annelise Engel; OLIVEIRA, Camila Reis de. **SciELO**. Reciclagem do lixo de informática: uma oportunidade para a química. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-40422012000700035&script=sci_arttext#tab1>. Acesso em: 28 out. 2014.

GIRARDI, D. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**. Consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

HAPPKE, André Alexandre. **Justiça digital em SC**. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/publicacoes>>. Acesso em: 28 set. 2014.

ITAUTEC. **TI Verde**. Não paginado. Disponível em: <<http://www.itautech.com.br/pt-br/sustentabilidade/ti-verde>>. Acesso em: 18 out. 2014.

MOREIRA, Fátima R.; MOREIRA, Josino C. Os efeitos do chumbo sobre o organismo humano e seu significado para a saúde. **Revista Panamericana de Salud Publica**, n. 2, Washington, 2004. 15 v.

MORIMOTO, Carlos E. **Guia do hardware**. CRT. 2005. Disponível em: <<http://www.hardware.com.br/termos/crt>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

OKADA, L.A. Avaliação dos níveis de chumbo e cádmio em leite em decorrência de contaminação ambiental na região do vale do Paraíba, sudeste do Brasil. **Rev. Saúde Pública**, [S.l.], 1997. 2 v.

OLIVEIRA, R.S.; GOMES, E.S.; AFONSO, J.C. Lixo Eletroeletrônico: Uma Abordagem para o Ensino Fundamental e Médio. **Química nova na escola**. 32 v., n. 4, nov. 2010.

PACKARD, Vance. **A estratégia do desperdício**. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SANTA CATARINA. **Sistema de Gestão Ambiental**. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. [2014]. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/sga/inicio>>. Acesso em: 12 set. 2014.

_____. Processo Eletrônico. **Cronograma**. [2013]. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/cronograma>>. Acesso em: 12 set. 2014.

_____. **Atribuições**. [2008]. Não paginado. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/dti/atribuicoes.html>>. Acesso em: 28 set. 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de tecnologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

JULGAMENTO VIRTUAL NAS TURMAS DE RECURSOS: PROPOSTA QUE VISA A ALIAR OS AVANÇOS DA INFORMATIZAÇÃO JUDICIAL AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL

Marlon José Müller¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o excesso de ações judiciais aguardando julgamento perante as turmas recursais, aliado à ausência de estrutura adequada, número insuficiente de juízes e escassez de servidores, tem despertado a necessidade de se adotarem iniciativas que possam contribuir para a celeridade processual. Essa situação preocupante, que vivencia o judiciário, faz com que se pense na adoção de procedimentos de rotina que permitam a aceleração dos julgamentos, principalmente pela necessidade de garantir, às partes, a duração razoável do processo – direito fundamental do cidadão, previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Este artigo trata de abordar a área de gestão de processos, notadamente buscando a análise da viabilidade em se instituir, no âmbito das turmas de recursos dos juzizados especiais do estado de Santa Catarina, sessões virtuais de julgamento colegiado, valendo-se dos avanços da tecnologia da informação aliados à atividade judiciária para o alcance dos princípios da celeridade e eficiência, princípios esses constitucionais obrigatórios a toda prestação estatal.

A experiência do julgamento virtual colegiado foi, inicialmente, adotada pela turma recursal dos juzizados especiais de Rondônia, em 2005. Em 2006, o projeto foi apresentado no Encontro Nacional de Informatização, evento promovido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2006) e pelo Colégio de Presidentes dos Tribunais de Justiça do Brasil. Naquele ano, o projeto concorreu ao prêmio *Innovare*, que tem

1 Graduado em Direito pela UNIVALI. Especialista em Direito Processual Civil pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotado na Coordenadoria da Ouvidoria Judicial do TJSC. *E-mail*: marlonmuller@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0015765161148627>. *E-mail*: alessandradelinharesjacobsen@gmail.com.

por objetivo identificar, escolher e difundir práticas pioneiras e bem sucedidas de gestão do Poder Judiciário Brasileiro, que contribuam para a modernização, melhoria da qualidade e eficiência dos serviços da Justiça (INSTITUTO INNOVARE, 2014). Inserido nesse movimento, em 2011, o Tribunal de Justiça de São Paulo adotou os julgamentos virtuais em determinados órgãos julgadores (inicialmente, em duas câmaras da Seção de Direito Privado), justamente com a finalidade de combater o problema da morosidade da justiça (SÃO PAULO, 2011).

De acordo com o CNJ (2010), a principal finalidade de se empregar a prática dos julgamentos virtuais perante órgãos colegiados é dispor de ferramentas que permitam ao magistrado julgar os processos sem a necessidade de estar fisicamente presente na sala de sessão, oferecendo um espaço virtual no Sistema de Automação da Justiça (SAJ versão 5.0 – Digital). Nesse sistema (SOFTPLAN, 2014), a secretaria da turma cadastra a sessão e a pauta com os processos para o julgamento virtual. O gabinete do magistrado, através de sua assessoria, acessa o sistema e seleciona o órgão julgador e a sessão futura. Em seguida, insere o relatório e o voto do relator nos processos. No dia da sessão virtual, os magistrados selecionam a turma e a sessão em andamento. O sistema disponibiliza a relação dos processos que o compõem. Por serem públicas, as sessões de julgamento virtuais também podem ser acessadas pelas partes interessadas e seus respectivos advogados, por intermédio da consulta processual no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça que, no caso do presente trabalho, é referente ao de Santa Catarina. Finalizada a sessão virtual, a secretaria da turma de recursos cadastra a decisão proferida em cada processo para posterior publicação do acórdão no diário da justiça eletrônico.

Nesses termos, a prática dos julgamentos virtuais visa a aumentar a produtividade de cada magistrado integrante do órgão colegiado, conferir agilidade na tramitação do processo e constituir iniciativa na área de gestão, que vai ao encontro dos princípios que regem a administração pública, inseridos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), princípios de celeridade processual e, especificamente em Santa Catarina (2008), para o alcance da missão e da visão descritas no planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), quais sejam, realizar justiça com efetividade na prestação jurisdicional e ser um judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade.

Este estudo foi proposto a partir do método dedutivo e classifica-se quanto aos fins como descritivo-aplicado, pois objetiva expor as características e a forma como são adotados os julgamentos virtuais, com a finalidade de gerar conhecimento, visando a sua aplicação perante as turmas recursais dos juizados especiais cíveis e criminais de Santa Catarina.

Quanto à abordagem, pode-se caracterizá-la como sendo qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, sendo organizada a partir da análise do princípio da celeridade processual, inserido no artigo 2. da Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995 (BRASIL, 1995), como justificativa para a adoção da prática dos julgamentos virtuais colegiados nas oito turmas recursais do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Em seguida, dedica-se espaço para a análise dos avanços da tecnologia da informação no âmbito do Judiciário, em especial após o advento da Lei n. 11.419 de 19 de dezembro de 2006, ferramenta primordial para o alcance dos valores de celeridade e eficiência.

Para finalizar, antes de alinharem-se as conclusões obtidas no decorrer do estudo, analisa-se, de forma objetiva e sucinta, a prática dos julgamentos virtuais, experiência já consolidada no cotidiano de determinados tribunais, como método que propicie ao magistrado não somente julgar processos sem a necessidade de estar fisicamente presente na sala de sessão, como também contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição e a viabilidade de instituí-lo perante as turmas recursais do Poder Judiciário de Santa Catarina, conciliando-se, na rotina do judiciário catarinense, modernidade com celeridade processual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O papel da atual seção é o de fornecer subsídios teóricos para a análise dos dados coletados na realidade do TJSC com vistas a refletir sobre a viabilidade em se aplicar a prática dos julgamentos virtuais no contexto das turmas de recursos dos juizados especiais do estado de Santa Catarina.

2.1 O PRINCÍPIO DA CELERIDADE NO ÂMBITO DOS JUIZADOS ESPECIAIS

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no seu artigo 98, inciso I, estabeleceu para os Estados a obrigação de criar juizados especiais com competência para julgamento de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo (BRASIL, 1988). Conforme Brasil (1988), ficou consagrado, ainda, no citado dispositivo, que os julgamentos das causas de competência dos juizados especiais seriam realizados por meio de juízes togados e leigos, observadas a oralidade e a celeridade dos procedimentos e o julgamento do recurso por turma de juízes de primeiro grau.

Com isso, a Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, ao regulamentar o comando constitucional, estabeleceu que os processos de competência dos juizados especiais seriam orientados pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade (BRASIL, 1995).

Abordando especificamente o princípio da celeridade, Almeida Prado (2010) afirma, em linhas gerais, que o processo deve ter uma solução rápida, de forma a atender à sua finalidade e satisfazer o interesse do cidadão, que submeteu seu litígio à tutela jurisdicional. Assim, consagrado na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) como um dos direitos fundamentais instituído pela Emenda Constitucional n. 45, de 2004, a celeridade processual (artigo 5., inciso LXXVIII) está prevista de forma efetiva na Lei n. 9.099/1995, em seu artigo 2., com os seguintes dizeres: “O processo orientar-se-á pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que possível a conciliação ou a transação” (BRASIL, 1995).

Para Nunes (1995 *apud* BOCHENEK, 2004, p. 54), o princípio da celeridade

[...] visa à máxima rapidez em breve espaço de tempo, no desempenho da função jurisdicional e na efetiva resolução do processo. Para a afirmação do princípio, são limitados os princípios constitucionais da segurança jurídica, da ampla defesa, do contraditório, do devido processo legal, do cerceamento de defesa e da estabilidade dos atos processuais. A jurisdição deve ser prestada com rapidez, agilidade e seriedade.

Já Chimenti (2004, p. 22) leciona que “[...] a maior expectativa gerada pelo Sistema dos Juizados é a sua promessa de celeridade sem violação do princípio da segurança das relações jurídicas.”.

Bonadia Neto (2006, p. 6) também destaca que a celeridade deve ser entendida no sentido de realizar a prestação jurisdicional com rapidez e presteza, sem prejuízo da segurança da decisão e, complementa que

A preocupação do legislador com a celeridade processual é bastante compreensível, pois está intimamente ligada à própria razão da instituição dos órgãos especiais, criados como alternativa à problemática realidade dos órgãos da Justiça comum, entrevada por toda sorte de deficiências e imperfeições, que obstaculizam a boa fluência da jurisdição. A essência do

processo especial reside na dinamização da prestação jurisdicional, daí por que todos os outros princípios informativos guardam estreita relação com a celeridade processual, que, em última análise, é objetivada como meta principal do processo especial, por representar o elemento que mais o diferencia do processo tradicional, aos olhos do jurisdicionado. A redução e simplificação dos atos e termos, a irrecorribilidade das decisões interlocutórias, a concentração dos atos, tudo, enfim, foi disciplinado com a intenção de imprimir maior celeridade ao processo.

Para se atingir esse objetivo, Abreu (2008, p. 208) explica que o legislador não se limitou a criar um novo procedimento simplificado, “[...] trazendo, ao contrário, um conjunto de inovações que envolvem desde aspectos filosóficos e estratégicos no tratamento dos conflitos de interesses, até técnicas de abreviação e simplificação processual.”.

Ao citar Weber Batista e Luiz Fux, Abreu (2008, p. 209) sublinha que a Legislação dos Juizados Especiais “[...] enfrentou a questão do formalismo com a instituição de um procedimento informal, célere e simples, inserindo esses objetivos como desígnios maiores a informar toda e qualquer situação de natureza processual.”. Nesses termos, compreende-se que

[...] é justamente na sua função de ser célere que reside o diferencial dos Juizados Especiais. Não fosse pela necessidade de dispor de um instrumento que dinamizasse e reduzisse o “tempo de vida” das demandas judiciais no ordenamento jurídico brasileiro, o legislador não teria construído uma lei especial que regulamentasse este procedimento. (REINALDO FILHO *apud* SILVA, 2006, p. 7).

Diante dessa necessidade, tem-se que o princípio da celeridade reveste-se de maior importância dentre os demais informativos da Lei n. 9.099/95 (BRASIL, 1995). Nesse contexto, é de suma importância sinalizar a previsão trazida pela Emenda Constitucional n. 45, que acrescentou o inciso LXXVIII ao artigo quinto da Constituição Federal, de 1988 (BRASIL, 1988), dispondo que “[...] a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”.

Por outro lado, a criação dos juizados especiais e as consequentes alterações procedimentais, especialmente com a finalidade de provocar agilidade na tramitação e no julgamento de causas cíveis de menor complexidade, não se revelaram, por si só, capazes de assegurar às partes a razoável duração do processo ou de garantir a celeridade de sua tramitação.

Partindo-se dessa constatação, Belucci (2009, p. 5-6) afirma que uma das alternativas mais auspiciosas para tal desiderato vem consubstanciando-se no uso da tecnologia, posto que

[...] a tecnologia da informação, devidamente adaptada às peculiaridades do serviço de prestação jurisdicional, pode ser utilizada como um extraordinário instrumento de efetividade do processo, proporcionando a realização de atos processuais com maior rapidez, segurança e economia. O mundo jurídico, de forma geral, e a prestação jurisdicional, em particular, não podem ficar alheios às transformações e aos avanços obtidos pela tecnologia da informação. O desconhecimento desta realidade levará inevitavelmente ao anacronismo. No caso específico da jurisdição, o risco é que a mesma se torne um mecanismo obsoleto de pacificação social.

Nesse contexto, Machado e Miranda (2010, p. 5) alertam para o fato de que foram fenômenos, como o crescimento da população, o aumento da expectativa de vida, a demora na tramitação processual, a ausência de padronização, a burocracia, a falta de funcionários e infraestrutura, e o consequente aumento de processos, que motivaram o legislador a reconhecer que por meio da informatização do processo é que seria possível melhorar a prestação jurisdicional. Observa-se, por esse norte, que o avanço na utilização de recursos tecnológicos constitui-se no objetivo estratégico de primordial importância para combater a morosidade processual. A contribuição evidenciada pelo uso da tecnologia, especialmente após a implantação do processo judicial eletrônico, é objeto de análise a seguir.

2.2 A CONTRIBUIÇÃO DA INFORMATIZAÇÃO JUDICIAL PARA O ALCANCE DA CELERIDADE PROCESSUAL

A modernização do Poder Judiciário, no aspecto tecnológico, é uma necessidade frente às exigências da modernidade. A tecnologia da informação, nesse contexto,

adquire contornos e dimensões essenciais e se constitui na ferramenta primordial ao alcance dos valores de celeridade e eficiência.

Foi com essa finalidade que surgiu a Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). A referida legislação previu a implantação de um processo judicial totalmente virtual, desde a petição inicial até o provimento jurisdicional, inclusive com a comunicação eletrônica dos atos processuais.

Clementino (2009) destaca que o principal objetivo com a implantação de um sistema de processamento virtual é a celeridade processual. Para o autor, o processo judicial virtual reduz o tempo de tramitação, abrevia a concretização do comando das decisões judiciais restituindo mais rápido a paz social e a justiça.

Rohrmann (2010, p. 3) também endossa a afirmativa anterior, ao afirmar que

A aplicação da informática como fonte do suporte eletrônico para o estabelecimento de certas relações jurídicas traz consigo vantagens associadas à eficiência, à rapidez e a facilidade de certos atos, independentemente da presença física. Assim, torna-se possível a “projeção” da pessoa que, sem estar presente em um determinado local pode praticar um ato jurídico pelo ambiente eletrônico ou virtual.

Com a criação de um processo eletrônico, por conseguinte, “[...] procurou-se substituir a fragmentação de instrumentos tecnológicos então observados por uma orientação abrangente e dinâmica do uso de ferramentas como a Internet e a digitalização.” (ARBIX, 2009 *apud* SOARES, 2010). De fato, a informática tornou-se instrumento indispensável à informação e comunicação, e as reformulações estruturais do Poder Judiciário exigem, primordialmente, a informatização do processo judicial e das rotinas administrativas.

Gomes (*apud* KAMINSKI, 2004), no artigo intitulado **Judiciário não pode resistir aos avanços tecnológicos**, discorrendo sobre a importância da era digital, defende que o Poder Judiciário não há como evitar que os recursos tecnológicos e informáticos sejam ampla e eticamente utilizados, desde que tomadas as devidas cautelas e preservados os direitos e garantias fundamentais.

Ao comentar sobre as vantagens da utilização dos meios eletrônicos na tramitação processual, Buika (2013, p. 115) comenta que o conjunto de tais recursos “[...] reduz a lentidão e viabiliza a aceleração do trâmite processual, com economia de tempo, redução de custos, maximiza o direito material, minimizando as atividades processuais.”.

Diante desse quadro, De Paula (2009, p. 105) assevera que o

Poder Judiciário não pode fugir à realidade universal, de que para alcançar o objetivo de sua função definida constitucionalmente, deve utilizar os recursos tecnológicos aliados ao processo. Na hoje vivenciada sociedade da informação, constituída primariamente por um suporte tecnológico capaz de disseminar a informação mundialmente em segundos, o conhecimento é esperado de forma célere e pronta.

Seria inconcebível que o Poder Judiciário se mantivesse à margem das inovações tecnológicas. Afinal, é justamente a partir do avanço do processo digital que se vislumbra a possibilidade de tornar a justiça brasileira mais célere e eficiente. No contexto atual, deve-se procurar cada vez mais projetos e ações voltadas ao uso das inovações tecnológicas, para que seja quebrado o paradigma da Justiça arcaica e ineficiente, pois,

[...] se quisermos uma Justiça que atenda aos reclamos da cidadania com rapidez e eficiência, neste novo milênio, não poderemos prescindir dos sistemas inteligentes. E, para construirmos sistemas inteligentes, verdadeiramente adaptados à ciência jurídica e contribuindo para a efetivação do ideal de Justiça, necessitamos da participação direta do profissional do Direito, em conjunto, sem dúvida, com os profissionais da área de informática, já que a matéria é decididamente interdisciplinar. (VEIGA, 2001 *apud* MACHADO; MIRANDA, 2010, p. 14-15).

A virtualização processual, portanto, é uma nova ordem estabelecida no plano do acesso à justiça, a partir de um dinamismo pouco afeto à tradição do judiciário que tem, na morosidade, uma de suas principais características que, no entanto, tende a ser alterada diante de novos paradigmas que fundamentam, atualmente, suas práticas administrativas e judiciárias.

A partir dos avanços da tecnologia da informação, especialmente após o advento do processo digital, surgem projetos e iniciativas já aplicadas em determinados tribunais que vão ao encontro dos princípios da celeridade e eficiência.

Como contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, passa-se a descrever, na seção quatro deste trabalho, a prática

dos julgamentos virtuais e, via de consequência, analisá-la como proposta viável no âmbito das turmas recursais dos juizados especiais cíveis e criminais do estado de Santa Catarina.

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir do método dedutivo que, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 86), é compreendido pelo “[...] procedimento mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas [...]”.

A pesquisa foi classificada, segundo os ensinamentos de Vergara (2007) quanto aos fins, como descritiva e aplicada, pois objetiva expor as características e a forma como são adotados os julgamentos virtuais, com a finalidade de gerar conhecimento, visando à sua aplicação perante as turmas recursais dos juizados especiais cíveis e criminais de Santa Catarina. Ademais, acerca da pesquisa aplicada, Vergara (2007, p. 47) afirma que esta

[...] 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 e situada, sobretudo no nível da especulação.

Quanto à abordagem, pode-se caracterizá-la como sendo qualitativa, sendo desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A técnica de pesquisa bibliográfica permite analisar diversas publicações pertinentes ao tema e organizá-las conforme os objetivos em questão, sendo um “[...] meio de formação por excelência e que constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema [...]” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65-66). Ainda, nas palavras de Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica trata do estudo sistematizado feito em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas ou qualquer material disponível ao público geral. Já a investigação documental é aquela realizada em documentos, tanto de órgãos públicos como de particulares, independentemente da sua natureza.

Por fim, vale ressaltar que se delimitou este estudo no âmbito das turmas recursais dos juizados especiais cíveis e criminais de Santa Catarina, sendo o período de sua realização limitado aos meses de agosto a novembro de 2014.

4 JULGAMENTO VIRTUAL NAS TURMAS DE RECURSOS: PROPOSTA QUE VISA A ALIAR OS AVANÇOS DA INFORMATIZAÇÃO JUDICIAL AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL

Os juizados especiais integram a estrutura do Poder Judiciário de Santa Catarina desde 1995, ano em que foram implantados pela Lei n. 9.099 (BRASIL, 1995). A sua instância recursal denomina-se Turma de Recursos.

No Poder Judiciário de Santa Catarina, há oito turmas distribuídas da seguinte maneira:

- a) Na Capital, Primeira e Oitava Turmas;
- b) A Segunda Turma encontra-se em Blumenau;
- c) A Terceira Turma está em Chapecó;
- d) A Quarta Turma localiza-se em Criciúma;
- e) A Quinta Turma está em Joinville;
- f) A Sexta Turma encontra-se em Lages; e
- g) A Sétima Turma é de Itajaí.

De acordo com o artigo 2., do Regimento Interno das Turmas de Recursos (SANTA CATARINA, 2007), cada turma é composta por quatro magistrados, sendo que, para o seu funcionamento, é obrigatória a presença de três juízes (parágrafo 2. do citado artigo). Nesse caso, cada Juiz de Direito será designado por um mandato de dois anos, vedada a sua recondução. Designam-se magistrados de entrância especial com jurisdição nas comarcas de sua abrangência, preferencialmente titulares de unidade integrante do sistema dos juizados especiais ou, não sendo possível, por magistrados de entrância igual ou superior à do prolator da decisão ou da sentença (artigo 3.).

A competência da turma recursal é estabelecida no artigo 7., do referido Regimento Interno (SANTA CATARINA, 2007), como segue:

I – processar e julgar, originariamente:

- a) as habilitações incidentais, nas causas submetidas ao seu julgamento;
- b) os embargos de declaração referentes aos seus próprios julgados;
- c) os *habeas corpus* relativos aos atos praticados pelos Juízes de Direito e Juízes Substitutos, nas causas de competência do Sistema dos Juizados Especiais;
- d) os mandados de segurança contra atos dos Juízes de Direito e Juízes Substitutos, nas causas de competência do Sistema dos Juizados Especiais;
- e) agravo previsto no art. 557, § 1o, do Código de Processo Civil;
- f) as exceções de suspeição dirigidas contra membros da Turma Recursal, Juízes de Direito e Juízes Substitutos, com competência no âmbito do Sistema dos Juizados Especiais;

II – restaurar autos extraviados ou destruídos;

III – julgar recursos nominados, na forma dos arts. 41 e 82 da Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, bem como os recursos indicados no art. 4º da Lei n. 12.153, de 22 de dezembro de 2009.

Ainda, o artigo 37, da citada norma, determina que a turma de recursos reunir-se-á em duas “[...] sessões ordinárias a cada mês, em dia, horário e local previamente designados; e, extraordinariamente, quando convocada pelo Presidente ou a requerimento de qualquer um dos membros.” (SANTA CATARINA, 2007). A pauta de cada sessão é afixada previamente na Secretaria e publicada na imprensa oficial com 48 horas de antecedência.

Um dos fatores que justifica a realização de apenas duas sessões mensais está no fato de os magistrados que compõem o órgão colegiado não atuarem somente nas turmas recursais, mas sim, concomitantemente, com as funções nas suas respectivas varas. Em dia e hora previamente designados, os magistrados precisam deslocar-se até a respectiva turma para analisar e julgar os processos a eles distribuídos.

Segundo dados estatísticos divulgados pela Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina, disponíveis no diário da justiça eletrônico do TJSC, tomando-se por base o mês de setembro de 2014, 19.147 processos aguardavam julgamento nas oito turmas recursais.

O número reduzido de sessões presenciais, aliado à quantidade de recursos que aguardam julgamento, desperta a preocupação dos gestores, principalmente pela necessidade de garantir às partes a duração razoável do processo, direito fundamental do cidadão, previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), conforme já comentado anteriormente. Diante desse quadro, a proposta que se apresenta, neste estudo, é a de realização de julgamentos virtuais, aliando os avanços da informatização judicial ao princípio da celeridade processual.

Em verdade, a Lei n. 11.419/2006 não tratou de forma direta sobre a possibilidade de adotarem-se julgamentos virtuais nos órgãos colegiados (BRASIL, 2006). O parágrafo único do artigo 556 do Código de Processo Civil permitiu que os votos, acórdãos e demais atos processuais fossem registrados em arquivo eletrônico, sendo que cada tribunal teria competência para regular o uso dos meios eletrônicos.

O procedimento permite o julgamento de recursos sem a necessidade de realização da sessão presencial. Por meio de ferramenta a ser desenvolvida no Sistema de Automação da Justiça (SAJ) versão 5.0 (SOFTPLAN, 2014), a secretaria da turma cadastra a sessão e a pauta com os processos para o julgamento virtual. O gabinete do magistrado, através de sua assessoria, acessa o sistema e seleciona o órgão julgador e a sessão futura. Em seguida, insere o relatório e o voto do relator nos processos. No dia da sessão virtual, os magistrados selecionam a turma e a sessão em andamento. O sistema disponibiliza a relação dos processos que o compõem. Por serem públicas, as sessões de julgamento virtuais também podem ser acessadas pelas partes interessadas e seus respectivos advogados, por intermédio da consulta processual no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça. Finalizada a sessão virtual, a secretaria da turma cadastra a decisão proferida em cada processo para posterior publicação do acórdão no diário da justiça eletrônico.

A interação via meio eletrônico, em tese, desburocratiza e agiliza alguns procedimentos, podendo-se citar, como exemplos, a flexibilidade de horário, a necessidade de menor número de deslocamentos físicos, a eliminação do trâmite de papel e a concretização de nova forma de trabalho, mais atual e eficaz.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, por meio da Resolução n. 549/2011 (SÃO PAULO, 2011), adotou a prática dos julgamentos virtuais, justificando a sua escolha por meio do seguinte texto:

O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO, por seu Órgão Especial, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO existir, no acervo do Tribunal de Justiça, mais de 550.000 recursos a aguardar julgamento, número que não diminui, apesar da grande produtividade média de seus Magistrados, classificado, por isso, em primeiro lugar nas estatísticas do Conselho Nacional de Justiça;

CONSIDERANDO ser necessário adotar providências de ordem prática para o julgamento mais rápido dos recursos, com economia de tempo para os julgadores, bem como para cumprimento da Meta 2 do CNJ e para o urgente atendimento do princípio constitucional da razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII, da CF);

CONSIDERANDO o expressivo aumento do número de agravos de instrumento, agravos internos ou regimentais de decisões monocráticas dos relatores, de embargos de declaração, de mandados de segurança e *habeas corpus* originários, inclusive no âmbito do direito de família, os quais são preferenciais em relação aos demais, e que, por conseguinte, as pautas das sessões de julgamento ficam sobrecarregadas, consumindo tempo que poderia ser usado para o preparo de votos em apelações;

CONSIDERANDO a possibilidade de medidas alternativas voltadas à desburocratização e racionalização de atos para uma tutela jurisdicional efetiva, especialmente no sentido de aprimorar e agilizar os julgamentos dos recursos preferenciais, inclusive por meio eletrônico, como permitido pelo art. 154 e parágrafos do Código de Processo Civil;

CONSIDERANDO não haver sustentação oral no julgamento dos recursos de agravo de instrumento, agravos internos ou regimentais e embargos de declaração, bem como a possibilidade, nos casos de apelações e de mandados de segurança e *habeas corpus* originários, de se facultar às partes a prévia manifestação de interesse na sustentação oral, antes da realização dos julgamentos, a viabilizar a sessão virtual, sem prejuízo aos litigantes;

CONSIDERANDO que, por serem os votos publicados pela imprensa oficial, não haverá risco de quebra da publicidade e da transparência dos atos judiciais;

CONSIDERANDO, finalmente, que a dispensa da sessão de julgamento, nos casos dos recursos previstos nesta Resolução, auxiliará o adequado cumprimento da Resolução nº 542/2011, proporcionando mais tempo aos magistrados para o julgamento dos processos da Meta 2, sem a sobrecarga das pautas,

R E S O L V E:

Art. 1º - Os agravos de instrumento, agravos internos ou regimentais e embargos de declaração poderão ser julgados virtualmente, a critério da turma julgadora, determinando o relator a prévia ciência das partes pela imprensa oficial, para fim de preparo de memoriais ou eventual oposição, em cinco dias, à forma de julgamento, bastando a de qualquer delas, sem necessidade de motivação, para impedi-la.

§ 1º No julgamento virtual, o relator encaminhará seu voto aos demais componentes da turma julgadora por mensagem eletrônica.

§ 2º O segundo e o terceiro Juízes, que poderão requisitar os autos para exame e visto, manifestarão sua adesão aos demais da turma julgadora, igualmente mediante mensagem eletrônica.

§ 3º Caso ocorra divergência, o discordante elaborará seu voto e o transmitirá ao relator e ao outro Juiz componente da Turma. Confirmado o voto original pelo relator, dar-se-á sua publicação e o do Juiz discordante, prevalecendo, para acórdão, aquele que for acolhido pela maioria. Não manifestada divergência ou ocorrendo o consenso, o voto do relator ou do Juiz para tal designado servirá como acórdão para publicação na imprensa oficial.

Art. 2º - O julgamento das apelações e dos mandados de segurança e *habeas corpus* originários também poderá ser virtual, desde que, ao relatar o processo e enviá-lo ao revisor, ou o voto ao segundo e terceiro Juízes, conforme o caso, seja concedido o prazo de dez dias para eventual oposição à forma de julgamento ou manifestação do propósito de realizar sustentação oral, seguindo-se, no mais, os trâmites estabelecidos no art. 1º e seus parágrafos.

Art. 3º - A adoção da forma de julgamento virtual não implica quebra da periodicidade das sessões, na conformidade do disposto no art. 113, parágrafo único, do Regimento Interno.

Art. 4º - Esta resolução entrará em vigor trinta dias depois de sua publicação.

Tucci (2011, p. 1-2), ao comentar sobre os propósitos do Tribunal de Justiça de São Paulo na adoção dos julgamentos virtuais, elogiou a iniciativa, sobretudo pela sua contribuição ao combate à morosidade, comentando que,

[...] na história recente da justiça brasileira, fácil é constatar que, após a promulgação da Constituição Federal, houve, de um lado, considerável aumento de demandas, e, de outro, manifesta falta de recursos materiais destinados ao Poder Judiciário. Assim, nestes últimos anos, enquanto os processualistas se desdobram em busca do aperfeiçoamento, de mecanismos de aceleração do processo, não se alvitrou qualquer vontade política para erradicar, ou, pelo menos, minimizar o sério problema da morosidade da justiça. Daí, porque, a recente iniciativa do órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo, de instituição do denominado “julgamento virtual”, já merece os nossos encômios. (TUCCI, 2011, p.1-2).

Igualmente, Nalini (2009) já acenava com a ideia dos julgamentos virtuais há, pelo menos, cinco anos, quando dizia que

[...] o Judiciário, resistente a inovações e afeiçoado ao feito burocrático e

formalístico, aceitou a irrecusabilidade do advento tecnológico. Ao comentar sobre a existência dos juizados virtuais no âmbito dos Juizados Especiais Federais, destacou que o volume de ações repetitivas, submetidas à determinada vara, fez com que se adotassem estratégias mais eficientes de julgamento em bloco. Cada orientação administrativa reveste – ao menos em tese – potencialidade de atingir milhares – ou mesmo milhões – de situações individuais. O julgamento convencional, de lides interindividuais, na forma atomizada, equivaleria a condenar o lesado a nunca auferir o resultado de sua resistência à lesão. Por isso é que não houve óbice irremovível à implementação do novo sistema nos Juizados Especiais Federais. Experiência exitosa e invocada para exemplificar o bom uso da informática no Judiciário. Acena-se agora com o julgamento virtual colegiado. Será viável julgar recursos na forma do ciberespaço? Sei que o tema é polêmico. Também não desconheço que as novidades traumatizam. Mas posso dar um testemunho de quem se encontra a julgar em segunda instância desde 1990. Há quase vinte anos, portanto. Como ocorre o julgamento colegiado? Sorteado o recurso para distribuição a um relator, este o recebe e examina. Redige um “voto”, que outra coisa não é senão um “julgamento provisório”. Esse texto é remetido por intranet ao revisor, que é o segundo juiz. E o terceiro, que completaria a Turma Julgadora – normalmente integrada por três desembargadores – também recebe esse texto. Na prática, se houver divergência esta é examinada e sanada antes da sessão de julgamento. É o que explica a possibilidade de julgamentos colegiados de 300 ou 400 processos por sessão. Quem vai julgar já examinou a causa, já pensou sobre ela e teve condições de chegar ao seu convencimento. A sessão é uma formalidade que representa ônus e procrastinação na outorga da prestação jurisdicional. O julgamento sem sessão abreviará o julgamento e multiplicará a capacidade produtiva das Turmas Julgadoras.

Defato, conforme bem analisado na elucidativa citação do emitente desembargador Renato Nalini (2009), muitos temas que compõem a pauta de julgamento são repetitivos e têm entendimento pacificado através dos enunciados proferidos pelos Tribunais Superiores, de sorte que o julgamento virtual poderá trazer eficiência operacional e celeridade processual aos feitos que aguardam o pronunciamento jurisdicional do órgão colegiado.

Novamente, cita-se outro exemplo, o do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, que permite o julgamento virtual, tendo, porém, a sua prática a critério da turma julgadora. A Corte Mineira tem seu permissivo legal previsto nos artigos 118 e seguintes do Regimento Interno (MINAS GERAIS, 2012):

Art. 118 - As ações e recursos em que não se admitir sustentação oral, nos termos deste regimento, poderão ser julgados virtualmente, a critério da turma julgadora, determinando o relator a prévia ciência das partes no Diário do Judiciário eletrônico, para fim de preparo de memoriais ou eventual oposição, em dez dias, à forma de julgamento, bastando a de qualquer delas, sem necessidade de motivação para impedi-la.]

§ 1º - No julgamento virtual, o relator encaminhará seu voto aos demais componentes da turma julgadora por meio eletrônico.

§ 2º - Os demais componentes da turma julgadora poderão requisitar os autos para exame e visto e manifestarão sua adesão por meio eletrônico.

§ 3º - Em caso de divergência, o voto será transmitido ao relator e ao outro componente da turma julgadora, sendo publicados ambos, prevalecendo, para acórdão, aquele que for acolhido pela maioria.

§ 4º - Não manifestada a divergência ou ocorrendo o consenso, o voto do relator servirá como acórdão para publicação no Diário do Judiciário eletrônico.

Art. 119 - O julgamento das ações e recursos em que se admitir sustentação oral, nos termos deste regimento, também poderá ser virtual, desde que, ao relatar o processo e enviá-lo ao revisor, quando houver, ou o voto aos

demais magistrados, conforme o caso, seja concedido prazo de dez dias para eventual oposição à forma de julgamento ou manifestação do propósito de realizar sustentação oral, seguindo-se, no mais, o procedimento estabelecido no art. 118 deste regimento.

Art. 120 - O julgamento na Turma de Uniformização de Jurisprudência dos Juizados Especiais poderá ser feito por meio eletrônico de som e imagens em tempo real, com utilização de locais e equipamentos do Tribunal.

Parágrafo único - As partes deverão ser intimadas do julgamento com antecedência mínima de cinco dias.

O Supremo Tribunal Federal também adota um sistema semelhante ao do julgamento virtual colegiado. A Corte Suprema analisa e decide se há ou não repercussão geral sobre determinado tema processual por meio do Plenário Virtual, como constata Cardoso (2011, p.3), ao trazer a seguinte explicação sobre o funcionamento do Plenário Virtual na Suprema Corte:

A Emenda Constitucional n. 45/2004, § 3º art. 101, inseriu a necessidade de o recorrente demonstrar a repercussão geral como requisito de admissibilidade do recurso extraordinário. Essa apreciação, presença de repercussão geral, é decidida no Plenário Virtual. A repercussão geral acontece quando a matéria trazida no recurso transcende os interesses das partes nos aspectos sociais, econômicos, jurídicos e políticos. [] a intenção de adotar-se o plenário virtual no Supremo Tribunal Federal “é de evitar a grande perda de tempo com leitura e discussões durante as sessões presenciais, possibilitando, assim, rápido julgamento”.

Cardoso (2011) complementa afirmando que a sessão plenária virtual consiste no julgamento de processos sem a necessidade de os julgadores ocuparem o mesmo espaço físico. Os processos podem ser analisados e votados pelo sistema adotado pelo respectivo tribunal. As pautas virtuais devem ser publicadas no diário da justiça eletrônico e o julgador poderá julgar de onde estiver (CARDOSO, 2011).

Outro ponto importante que merece destaque diz respeito à publicidade dos julgamentos, garantia constitucional que está prevista no artigo 93, inciso IX da Constituição Federal, que assim dispõe: “[...] todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade [...]” (BRASIL, 1988).

Tucci (2011), ao publicar artigo sobre a legalidade dos julgamentos virtuais, elucidou, de forma pedagógica, a questão referente à publicidade desses julgamentos, citando, inclusive, a forma como são realizados em determinados países. Na continuidade, diz o autor:

Em primeiro lugar, observo que, dentre os corolários do decantado princípio do devido processo legal, sobressai a garantia da publicidade dos atos processuais, abrangendo, por óbvio, os pronunciamentos judiciais. É evidente também que a garantia da ampla publicidade – ressalvadas as conhecidas exceções de publicidade restrita (equivocadamente chamada de segredo de justiça) – informa tanto processo dos países de common law quanto aqueles modelos de processo, muito análogos, forjados na tradição medieval da Europa continental. No entanto, deve ser considerado que, em época contemporânea, o significado da dicção “publicidade do julgamento” não implica que a decisão monocrática seja proferida coram populo, ou, mais, que os debates entre os julgadores, de órgão fracionário dos Tribunais, tenham de ser travados perante as partes, seus procuradores e o público em geral. Com efeito, na Alemanha e na Itália, por exemplo, os julgamentos, depois de discutida a causa *intra muros*, isto é, a portas fechadas, apenas pelos componentes da turma julgadora, são publicizados às partes, aos advogados e, eventualmente, aos demais presentes. Na justiça inglesa, nas diversas cortes da complexa organização judiciária, os pronunciamentos judiciais colegiados sequer admitem a comunicação de voto vencido. O julgamento, aos olhos de todos, sempre é unânime, simplesmente porque o debate não é revestido de duplicidade. Acrescenta-se que jamais se questionou a legalidade de tais veredictos. Passando, já agora, a examinar a nossa atual experiência jurídica, invoco, de logo, a

primeira parte do importante artigo 93, IX da Constituição Federal: ‘todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade...’. Embora não inseridas entre as denominadas cláusulas pétreas do precedente artigo 5., dúvidas não há de que estas duas garantias se inserem no princípio do devido processo legal. A primeira delas, que agora mais nos interessa, determina a ‘publicidade de todos os julgamentos’. Ora, a publicidade aí exigida, não é aquela de ‘assistir o desenrolar do julgamento’, vale dizer, pela presença das partes (e, por certo, de seus patronos), no ato de sentenciar, perante o juízo de primeiro grau, ou, então, durante a prolação dos votos, enfim, dos debates, entre os juízes de segundo grau, para ser, assim, proferido o julgamento. Não se olvide que o vocabulário ‘julgamento’, desde as fontes romanas, - ‘iudicium’ – é termo polissêmico, que tem o significado tanto de julgar, quanto do suporte material do decisum. Desse modo, proferir um ‘julgamento’ pode ser sentença ou o acórdão, já agora, em senso material. Se assim não fosse, toda sentença não proferida perante as partes e seus advogados, mas, sim, no gabinete, ou mesmo na casa do magistrado, seria nula *ipso iure* (art. 93, IX, 1. parte, CF). Tenha-se presente, outrossim, que o julgamento colegiado público, nos moldes que até hoje perdura nas cortes brasileiras, provém do notável condicionamento histórico, ainda presente entre nós, da velha tradição do direito lusitano das Ordenações Filipinas (1603). é interessante notar que o velho direito reinol preconizava, com todas as letras, que o provimento judicial colegiado emanado dos tribunais somente gozava de eficácia se os sobrejuízes proferissem voto perante as partes interessadas. Não de tem notícia, contudo, da origem dessa regra, que acabou atravessando o Atlântico, juntamente com o acervo cultural lusitano. Todavia, não há se confundir: ‘julgamento público’ é a publicidade – a ampla publicidade – que se deve, obrigatoriamente, dar ao julgado – sentença ou acórdão (em senso material). O personagem de Kafka não conheceu o julgamento (nestas duas

acepções) que lhe impôs condenação. Eis um eloquente e famoso exemplo literário de julgamento sem qualquer publicidade! Entendo, portanto, que o sugerido 'julgamento virtual', se bem equacionado [] constituiria um valioso mecanismo, econômico, rápido e eficaz, em prol da tão esperada tempestividade da tutela jurisdicional. (TUCCI, 2011, p. 1-2).

Observa-se, portanto, na visão do autor, que a adoção da prática dos julgamentos virtuais não viola o comando constitucional previsto no artigo 93, inciso IX, e a sua adoção representa valioso mecanismo de gestão em prol da eficiência e celeridade processual (TUCCI, 2011).

No que toca ao desenvolvimento de tecnologias da informação no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, pode-se destacar que, desde 2002, este Tribunal tem constituída uma Comissão de Gestão de Informatização e que, no início de 2008 passou a ser nominada de Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGInfo), promovendo, junto com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), grandes avanços tecnológicos no judiciário catarinense.

Compete a DTI executar projetos referentes à informatização do Poder Judiciário, definidos pelo CGInfo, bem como pesquisar, desenvolver e aplicar novas tecnologias de informação, manter sistemas, equipamentos e canais de teleprocessamento, orientar sobre investimentos em bens de informática, disseminar conhecimento sobre a utilização da informática e prestar suporte a todas as unidades organizacionais do Poder Judiciário estadual.

Levando-se em consideração a necessidade de prestar o suporte necessário aos usuários, a implantação do sistema para a realização dos julgamentos virtuais na plataforma virtual SAJ 5.0 poderia ser realizada em ciclos – a exemplo do ocorrido com a implantação do processo digital em todas as comarcas do Estado –, iniciando-se pela turma recursal que tivesse menor volume de processos aguardando julgamento. Ao inserir esse novo método gradualmente, pode-se acompanhar de forma mais efetiva a sua sistemática, corrigir eventuais falhas e facilitar o trabalho dos servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação na capacitação dos usuários do sistema.

Dessa forma, tem-se que a prática do julgamento virtual colegiado, método que vem sendo adotado em determinados tribunais de justiça estaduais, especialmente pela necessidade dessas cortes de justiça em conferir agilidade na tramitação dos processos, aumentar a produtividade de cada magistrado integrante do órgão colegiado e de constituir iniciativa na área de gestão de processos, está alinhada aos princípios constitucionais da celeridade e eficiência, ao mesmo passo em que, ao

instituí-la perante as turmas de recursos dos juizados especiais cíveis e criminais do estado de Santa Catarina, traria importante contribuição para o alcance dos objetivos descritos no planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a prática dos julgamentos virtuais colegiados, método que vem sendo utilizado em alguns tribunais de justiça do país, como alternativa viável ao combate à morosidade processual.

Buscou-se relacionar a possibilidade de adoção dessa prática perante as turmas de recursos, instância recursal dos juizados especiais cíveis e criminais do estado de Santa Catarina, notadamente pelo fato de a Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, ao regulamentar o comando constitucional previsto no artigo 98, inciso I, estabelecer que os processos de competência dos juizados especiais seriam orientados pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade.

Sublinhou-se que o princípio da celeridade reveste-se de maior importância dentre os demais informativos da Lei n. 9.099/95, especialmente após o advento da Emenda Constitucional n. 45, que acrescentou o inciso LXXVIII ao artigo quinto da Constituição Federal de 1988, na qual dispôs que “[...] a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”.

Justificou-se, ainda, que as conseqüentes alterações procedimentais concernentes a provocar agilidade na tramitação e julgamento de causas cíveis de menor complexidade, devem ser aliadas com as alternativas advindas do uso da tecnologia, que vêm sendo adaptadas às necessidades do Poder Judiciário, especialmente a partir da informatização do processo judicial. Nesses termos, verificou-se que o avanço na utilização de recursos tecnológicos constitui-se no objetivo estratégico de primordial importância para combater a morosidade processual, quebrando-se, por conta disso, o paradigma da justiça arcaica e ineficiente.

Nesse contexto, apresentou-se a experiência do julgamento virtual colegiado, inicialmente adotado pela turma recursal dos juizados especiais de Rondônia, em 2005. O método de julgamento utilizado naquele tribunal concorreu ao prêmio Innovare, que tem por objetivo identificar, escolher e difundir práticas pioneiras e bem sucedidas de gestão do Poder Judiciário Brasileiro e que contribuam para a modernização, melhoria da qualidade e eficiência dos serviços da Justiça. O procedimento permite o julgamento de recursos sem a necessidade de realização da sessão presencial.

A partir da experiência trazida pelo Tribunal de Rondônia, pode-se observar que outros tribunais também procuraram desenvolver sistemas e publicar normativos internos regularizando a prática dos julgamentos virtuais.

Pode-se observar também que o propósito norteador para a aplicação desse método de julgamento está calcado na celeridade processual, notadamente por meio de iniciativas que conciliam avanços tecnológicos voltados à desburocratização e racionalização de atos, com a finalidade de entregar uma tutela jurisdicional mais efetiva, sem que haja desrespeito ao princípio constitucional da publicidade desses julgamentos.

Dessa forma, partindo-se da análise interna do Poder Judiciário de Santa Catarina, especialmente no âmbito das Turmas Recursais, e levando-se em consideração o número de processos pendentes de julgamento, a realização de apenas duas sessões por mês de forma presencial, o fato de os magistrados que compõem o órgão colegiado não atuarem somente nas turmas, mas sim concomitantemente com as funções nas suas respectivas varas e a necessidade de se cumprir o disposto normativo da celeridade e eficiência, pode-se afirmar que a prática dos julgamentos virtuais vai ao encontro da missão e da visão descrita no planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que é a de realizar Justiça com efetividade na prestação jurisdicional e ser um judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade.

REFERÊNCIAS

ABREU. Pedro Manuel. **Acesso à Justiça e Juizados Especiais: o desafio histórico de consolidação de uma justiça cidadã no Brasil**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2008.

ALMEIDA PRADO, João Carlos de. **Princípio constitucional da celeridade processual**. 2010. 233f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Osmar/Downloads/Dissertacao_Principio_Constitucional_da_Celeridade_processual.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

BELUCCI, Renato Luís. **A certificação digital a serviço da agilidade na prestação jurisdicional**. 2009. Não paginado. Disponível em: <<http://www.irib.org.br/html/biblioteca/biblioteca-detalle.php?obr=143>> Acesso em 14 out. 2014.

BOCHENEK, Antônio César. **Princípios orientadores dos juizados especiais**. 2004. Disponível em: <<http://www.fdv.br/publicacoes/periodicos/revistadepoimentos/n11/5.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2014.

BONADIA NETO, Liberato. **Juizados Especiais Cíveis** – evolução – competência e aplicabilidade – algumas considerações. 2006. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ep6OZ89F2LMJ:www.advogado.adv.br/artigos/2002/liberatobonadianeto/juizadosespeciaisriveis.htm+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 10 out. 2014.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45/04**. Congresso Nacional. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1>. Acesso em: 29 set. 2014.

_____. **Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm>. Acesso em: 15 out. 2014.

_____. **Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995**. 1995. Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm>. Acesso em: 9 out. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm>. Acesso em: 29 set. 2014.

BUIKA, Heloísa Leonor. Processo Eletrônico. **Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil**. São Paulo, v. 12, n. 81, jan.-fev. 2013.

CARDOSO. Antonio Pessoa. Julgamento virtual nos Tribunais. **Revista Jus Navigandi**. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/19852/julgamento-virtual-nos-tribunais>>. Acesso em: 16 out. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Teoria e Prática dos Juizados Especiais Cíveis Estaduais e Federais**: Lei n. 9.099/95 (parte geral e parte cível, comentada artigo por artigo em conjunto com a Lei dos Juizados Federais – Lei n. 10.259/2001). 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

CLEMENTINO, Ediberto Barbosa. **Processo Judicial Eletrônico**. Curitiba:

Juruá, 2009. p. 158.

CNJ PJE: Processo Judicial Eletrônico. **IV ENCONTRO NACIONAL DE JUDICIÁRIO**. Conselho Nacional de Justiça, dez. 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/dti/processo_judicial_eletronico_pje/processo_judicial_eletronico_grafica2.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Processo virtual agora é lei**. Conselho Nacional de Justiça, 2006. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias-gerais/3680-processo-virtual-agora-ei->>. Acesso em: 14 out. 2014.

DE PAULA, Wesley Roberto. **Publicidade no processual judicial eletrônico: busca da indispensável relativização**. São Paulo: LTR Editora, 2009.

KAMINSKI, Omar. **Internet legal: o direito na tecnologia da informação**. Curitiba: Juruá, 2004.

INSTITUTO INNOVARE. **O Prêmio Innovare**. Edição XI. 2014. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>>. Acesso em: 14 out. 2014.

MACHADO, Magali Cunha; MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. **Lei n. 11.419/06 – Processo Eletrônico**. **Revista Eletrônica Direito**. Justiça e Cidadania – v. 1 n. 1. 2010. Disponível em: <<http://www.facsaooroque.br/novo/publicacoes/pdfs/magali.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MINAS GERAIS. **Regimento Interno do Tribunal de Justiça**. 2012. Disponível em: <<http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/rp00032012.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

NALINI, José Renato. **Julgamentos Virtuais**. 2009. Disponível em: <<http://renatonalini.wordpress.com/2009/07/26/julgamentos-virtuais/>>. Acesso em: 09 out. 2014.

ROHRMANN, Alberto Carlos. **Comentários à lei do processo eletrônico**. 2010. Disponível em: <<http://www.amlj.com.br/artigos/132--comentarios-a-lei-do-processo-eletronico>>. Acesso em: 15 out. 2014.

SANTA CATARINA. **Regimento Interno das Turmas de Recursos Cíveis e Criminais dos Juizados Especiais de Santa Catarina**. Tribunal de Justiça. Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos. 2007. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/regimento/regturmas.htm>>. Acesso em: 16 out. 2014.

_____. Planejamento estratégico. Poder Judiciário de Santa Catarina. 2008. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento1.htm>>. Acesso em: 14 out. 2014.

SÃO PAULO. **Resolução n. 549, de 24 de agosto de 2011**. Tribunal de Justiça de São Paulo. 2011. Disponível em: <<https://esaj.tjsp.jus.br/gcnPtl/abrirDetalhesLegislacao.do?cdLegislacaoEdit=97465&fIBtVoltar=N>>. Acesso em: 20 out. 2014.

SILVA, Clarissa Teles. **Juizados Especiais Cíveis**: origem, finalidade e princípios. 2006. Disponível em: <http://unifacs.br/revistajuridica/arquivo/edicao_outubro2006/discente/dis5.doc>. Acesso em: 14 out. 2014.

SOARES, Fernanda Dias. Processo judicial eletrônico: aspectos gerais e ações iniciais. **Revista Âmbito Jurídico**. 2010. Não paginado. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8900>. Acesso em: 16 out. 2014.

SOFTPLAN. **Sistema de Automação da Justiça**. 2014. Disponível em: <<http://www.softplan.com.br/saj/index.jsf>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

TUCCI, José Rogério Cruz. **A legalidade do julgamento virtual**. 2011. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-jul-25/legalidade-julgamento-virtual-efeitos-judiciario2>>. Acesso em: 16 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CRÉDITOS

Organização



Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE

Diretoria de Tecnologia da Informação

Projeto Editorial e Capa

Divisão de Artes Gráficas – DIE



Rua Álvaro Millen da Silveira, n. 208

88020-901 Centro, Florianópolis/SC

Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967

tjcenai@tjsc.jus.br | tjsc.jus.br