

Coleção Estudos sobre
Gestão Estratégica
no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2015



Gestão do Conhecimento e Processos de Trabalho

Volume 2

Wanderley Horn Hülse
Organizador



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



ISBN 978-85-66149-23-4

ISBN 978-85-66149-21-0 obra completa

Wanderley Horn Hülse

Organizador

Coleção Estudos sobre Gestão
Estratégica no Poder Judiciário de
Santa Catarina - 2015

Volume 2

Gestão do Conhecimento e Processos de Trabalho

Edição Eletrônica

Florianópolis

2016



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS - CEJUR

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador José Antônio Torres Marques
Desembargador Alexandre d'Ivanenko
Desembargador Ricardo Orofino da Luz Fontes
Desembargador Luiz César Medeiros
Desembargador Henry Petry Junior
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juíza de Direito Vânia Peterman

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Henry Petry Junior
Juíza Vânia Petermann
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juiz de Direito de Segundo Grau Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto
Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva
Juiz de Direito Hélio do Valle Pereira
Juíza de Direito Brigitte Remor de Souza May
Juíza de Direito Ana Cristina Borba Alves
Juiz de Direito de Segundo Grau Dinart Francisco Machado



CEJUR / Academia Judicial

Rua Almirante Lamago, 1386 – Centro,
Florianópolis/SC, 88015-601

Fone: (48) 3287-2801 academia@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br/academia



FICHA CATALOGRÁFICA

C691

Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – 2015 :
gestão do conhecimento e processos de trabalho / organizador: Wanderley Horn Hülse –
Documento eletrônico. – Florianópolis : Centro de Estudos Jurídicos, 2016.
v. 2

ISBN: 978-85-66149-23-4

1. Gestão estratégica. 2. Gestão de pessoas. 3. Poder Judiciário. 4. Gestão do
conhecimento. 5. Políticas institucionais. I. Hülse, Wanderley Horn, org.

CDD-658.401





EDITORIAL

Trata-se de um conjunto de artigos científicos produzidos, nos anos de 2015 e 2016, como trabalho de conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica no PJSC.

Apresentada na forma de coleção, a obra abrange quatro grandes temas: motivação e qualidade de vida; gestão do conhecimento e processos de trabalho; gestão de pessoas; políticas institucionais e estratégia organizacional.





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

.....8

REQUISITOS ESSENCIAIS PARA FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA (CEJUSC), COM VISTAS A INICIAR O ATENDIMENTO AO CIDADÃO, FACE ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL (CPC)

Anderson Luz dos Santos.....12

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA COMARCA DE VARA ÚNICA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Antonio Martim de Macedo.....32

ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÃO COMPARTILHADO COM AS UNIDADES JUDICIÁRIAS DA COMARCA DE JARAGUÁ DO SUL NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO E QUALIDADE DE ATENDIMENTO

Claudia Jenichen Janssen.....61

EFICÁCIA DA IMPLANTAÇÃO DE CARTÓRIOS UNIFICADOS NAS UNIDADES CRIMINAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Edileusa Demarchi.....82

PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CARTÓRIO JUDICIAL DA COMARCA DE ARAQUARI

Fabio Brusamarello.....104

APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA NA SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS EXISTENTES

Fábio Rafael Cizeski.....140

COBRANÇA DAS CUSTAS PROCESSUAIS FINAIS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: IMPACTOS DA CENTRALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

Gilson Luiz da Costa.....164

UM ESTUDO SOBRE A MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS NO PODER JUDICIÁRIO
DE SANTA CATARINA UTILIZANDO O BENCHMARKING

Graziela Esanir da Silva Carvalho.....**188**

OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO PARA O SISTEMA DE CREDENCIAMENTO
ADOTADO NO JUDICIÁRIO ESTADUAL CATARINENSE

Joao Batista Rios Machado.....**216**

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE ANÁLISE PARA A REVISÃO DOS FLUXOS
ELETRÔNICOS DE PROCESSOS JUDICIAIS

Ramon de Quadros Costa.....**242**

ATUAÇÃO DOS INSTITUTOS MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO PARA O ALCANCE DOS SEUS
OBJETIVOS NA COMARCA DE LEBON RÉGIS

Regina Aparecida Chagas de Oliveira.....**269**

CAUSAS DE CANCELAMENTO DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇO: ESTUDO DE CASO NO
PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Talita Haberbeck de Oliveira.....**302**





APRESENTAÇÃO

Dando continuidade ao processo de publicação e divulgação dos trabalhos científicos produzidos pelos alunos do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015, o segundo e atual volume, intitulado “Gestão do Conhecimento e Processos de Trabalho”, apresenta os trabalhos feitos por 12 alunos em conjunto com seus professores orientadores.

A gestão por processo de trabalho é um método utilizado nas organizações para rever, melhorar e padronizar os procedimentos existentes. Utiliza estratégia abrangente, sistemática e estruturada, que garante a participação efetiva de todos os colaboradores envolvidos em cada uma das etapas de qualquer trabalho que esteja sendo executado nas organizações, independente do seu nível hierárquico. Permite, ainda, identificar o conjunto de todas as atividades desenvolvidas capaz de gerar maior valor agregado ao cliente, buscando sua melhoria contínua no sentido de oferecer um serviço sempre de melhor qualidade.

A gestão do conhecimento, por sua vez, promove nas organizações, com visão totalmente integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo existente. Ela é encontrada nas informações de uma maneira mais ampla, as quais podem estar em um simples banco de dados, em um software específico, num determinado procedimento ou processo de trabalho, dentro de um processo administrativo ou judicial, e, principalmente, nas mentes do nosso mais importante recurso, as pessoas.

A integração de ambas as áreas do conhecimento é crucial e condição sine qua non para que o Poder Judiciário cumpra com pleno êxito a sua razão de ser: “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”.

No primeiro artigo científico, apresentado pelo aluno Anderson Luz dos Santos e orientado pela magistrada Mônica Elias de Luca, com foco total no atendimento de melhor qualidade ao cliente, são apresentados os requisitos essenciais para o funcionamento de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC). Para tanto, foi feita uma pesquisa aplicada para acompanhar o funcionamento do Centro existente na comarca de Pomerode.

No segundo trabalho, sob orientação e supervisão da servidora do Tribunal e professora Anna Claudia Krüger, o aluno Antonio Martim de Macedo apresentou uma análise sobre o compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, aplicou um questionário junto aos colaboradores da comarca de Campo Belo do Sul.

Na sequência, a aluna Claudia Jenichen Janssen apresentou um artigo com o objetivo de analisar o processo de criação e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações na comarca de Jaraguá do Sul. O estudo de caso foi orientado pelo Professor Daniel Costa.

Edileusa Demarchi, servidora da comarca de Jaraguá do Sul, orientada pela servidora e professora Flávia de Martins Faria Vieira, apresentou os resultados da pesquisa aplicada realizada naquela comarca sobre a eficácia da implantação de cartórios unificados nas unidades criminais do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Contando com a orientação do servidor do Tribunal de Justiça e professor Sergio Weber, o aluno Fabio Brusamarello, por meio de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, propôs um plano de gestão do conhecimento para o Cartório Judicial da comarca de Araquari.

Fábio Rafael Cizeski, servidor da comarca de Barra Velha, orientado pelo professor Marcelo Roberto da Silva, apresentou artigo com o objetivo de verificar a aplicação do ciclo PDCA (plan, do, check, act) na Secretaria de Foro daquela comarca. Por meio de observações e entrevistas, realizou uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, fundamentada em documentos e pesquisa bibliográfica.

Também contando com as orientações da professora Flavia de Martins Faria Vieira, o servidor Gilson Luiz da Costa apresentou um estudo de caso realizado na Diretoria de Orçamento e Finanças do Tribunal de Justiça, com o objetivo de analisar quais impactos foram verificados, à luz da eficiência na administração pública, com centralização dos procedimentos na instituição da Gerência de Cobrança de Custas Finais daquela diretoria.

A aluna Graziela Esanir da Silva Carvalho, servidora da Diretoria de Engenharia e Arquitetura do Tribunal de Justiça, sob orientação da professora Marília Magarão Costa, apresentou estudo sobre a maturidade em gestão por processos no Poder Judiciário de Santa Catarina, utilizando o benchmarking com outras instituições para subsidiar a sua pesquisa.

Servidor da Diretoria de Material e Patrimônio, o aluno João Batista Rios Machado apresentou, como objetivo geral do seu artigo, a contextualização da figura do credenciamento como hipótese de inexigibilidade de licitação. A orientação ficou a cargo da professora Anna Claudia Krüger, e, como no artigo anterior, foi utilizado o benchmarking com os outros tribunais de justiça estaduais para subsidiar o trabalho.

Orientado pela professora Marília Magarão Costa, Ramon de Quadros Costa, servidor da Corregedoria-Geral da Justiça, propôs um novo modelo de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos dos processos judiciais. Para tanto, serviu-se de pesquisa bibliográfica, observações na execução do processo de trabalho, aliado a entrevistas com os servidores responsáveis pela execução das atividades.

No penúltimo artigo, a aluna Regina Aparecida Chagas de Oliveira, servidora da comarca de Lebon Régis, apresentou um estudo sobre os procedimentos utilizados naquela comarca que contribuem para o desenvolvimento da mediação e da conciliação. A pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva, teve orientação do professor Sergio Weber.

No final deste capítulo, contando também com as orientações da professora Anna Claudia Krüger, a aluna e servidora da Diretoria de Material e Patrimônio, Talita Haberbeck de Oliveira, escreveu sobre as causas dos cancelamentos das atas de registro de preços no Tribunal de Justiça. Na extensa pesquisa documental, foi utilizado o período de 2011 a 2016.

Da mesma forma como no primeiro, a intenção é que a leitura dos artigos apresentados pelos alunos neste segundo volume da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015” seja extremamente agradável e proveitosa para todos.

Com carinho,

Wanderley Horn Hülse

Coordenador, Professor, Orientador e Avaliador do Curso

Relação de Professores do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen
Anna Claudia Krüger
Ari Dorvalino Schürhaus
Daniel Costa
Eugênio Rodrigues do Carvalhal
Flavia de Martins Faria Vieira
Graziela Dias Alperstedt
Marcelo Roberto da Silva
Marília Magarão Costa
Osvaldo Faria de Oliveira
Sergio Weber
Wanderley Horn Hülse

Relação de Orientadores dos Trabalhos de Conclusão do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen
Anna Claudia Krüger
Ari Dorvalino Schürhaus
Daniel Costa
Flavia de Martins Faria Vieira
Graziela Dias Alperstedt
Horácio Wanderlei Rodrigues
Marcelo Roberto da Silva
Marília Magarão Costa
Mônica Elias de Luca
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Sergio Weber
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas

Relação de Avaliadores dos Artigos Científicos

Adalto Barros dos Santos
Alessandra de Linhares Jacobsen
Anderson Luiz Dutra Mota
André Antônio Gavazini
Anna Claudia Kruger
Ari Dorvalino Schürhaus
Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur
Claci dos Santos
Daniel Costa
Deborah Moraes de Jesus
Eliane Cristina ScandiuZZi Scramim Lourencetti de Campos
Flávia de Martins Faria Vieira
Giancarlo Galle
Graziela Dias Alperstedt
Juliana Nunes Vizzotto
Karin Tatiana Gianello Schmitz Areas
Luciana Silva de Jesus
Marcelo Dias e Silva
Marcelo Roberto da Silva
Marco Tulio de Camargo Dolberth
Micheline Rosa
Mônica Nicknich
Neusa do Espírito Santo Costa Buss
Patrícia Vendramini
Rafael Dall'Agnol
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Rhubia de Lemos Estrowispy
Roberto Marcolino Graciano
Sergio Weber
Simone Feuerschütte
Susi Meire Fátima Carvalho
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas



REQUISITOS ESSENCIAIS PARA FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA (CEJUSC), COM VISTAS A INICIAR O ATENDIMENTO AO CIDADÃO, FACE ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL (CPC)

Anderson Luz dos Santos

Pós-graduado em Direito e História. Secretário do Juizado Especial da Comarca de Pomerode/TJSC. andersonluzsantos@tjsc.jus.br

ESSENTIAL REQUIREMENTS FOR OPERATING A CENTER OF JUDICIAL SETTLEMENT OF DISPUTES AND CITIZENSHIP (CEJUSC) START TOWARD THE CALL TO CITIZENS, FACE THE NEW REQUIREMENTS OF CIVIL PROCEDURE CODE (CPC)

Resumo: O estudo objetiva verificar os requisitos essenciais para funcionamento de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), visando a iniciar o atendimento ao cidadão, ante as novas exigências do Código de Processo Civil (CPC). O presente artigo utilizou a pesquisa aplicada com abordagem qualitativa e descritiva, por meio de pesquisa de campo e estudo de caso, uso de bibliografias, manuais e documentos. De acordo com os objetivos específicos elaborados para este artigo, foram encontrados os requisitos essenciais de pessoal e estrutural para a implantação de um Centro; Acompanhou-se como é o funcionamento e qual a demanda do CEJUSC da Comarca de Pomerode-SC. Enfim, conclui-se que a implementação e estruturação de um CEJUSC é fundamental para o bom andamento processual e a busca pela finalidade maior da Justiça, a pacificação social, com o correto atendimento aos cidadãos.

Palavras-chave: 1. Composição 2. Mediação 3. Conciliação 4. CEJUSC

Abstract: The study aims to verify the essential requirements for operation of a Judicial Centre for Conflict and Citizenship Solution (CEJUSC) in order to start the services provided to citizens, compared to the new requirements of the Civil Procedure Code (CPC). This article used the applied research with qualitative and descriptive approach through field research and case study, use of bibliographies, manuals and documents. According to the specific objectives established for this article, we found the essential requirements of personal and structural to the establishment of a Centre; was accompanied as it is functioning and what demand CEJUSC of Pomerode-SC County. Finally, it is concluded that the implementation and structuring of a CEJUSC is essential for good procedural progress and the pursuit of greater purpose of justice, social peace, with the right service to citizens.

Keywords: 1. Composition 2. Mediation 3. Reconciliation 4. CEJUSC

1 INTRODUÇÃO

Um dos motivos pelos quais o ser humano dominou nosso planeta foi a percepção de que a força do grupo é maior que a individual. A primeira demonstração disso foi a formação da família como instituição. Depois as famílias juntaram-se para formar clãs, os clãs formaram vilas, e, assim por diante, até o surgimento dos estados modernos complexos. Essa convivência em grupo cria certa estabilidade, por outro, lado gera também as intrigas e discussões entre as pessoas, fazendo surgir os conflitos e o sentimento de justiça.

Justiça é dar ou deixar de dar a cada cidadão o que lhe é de direito quando há conflito de interesses. Para muitos, é o sentimento do que é certo ou errado de acordo com a moral de cada sociedade, materializado através das leis. Em nossa sociedade moderna quem personifica a função de distribuir a justiça para as pessoas, de forma que ninguém faça justiça com as próprias mãos, é o Poder Judiciário. (SANTOS, 2011, p.110).

A partir da constituição do Estado Moderno, baseado no modelo de Montesquieu, com divisão do estado em três poderes independentes e harmônicos entre si, coube ao Judiciário gerir a justiça. “Constata-se que por meio de processos históricos complexos, o Estado assumiu a responsabilidade pelo jurídico, investindo-se no papel de responsável pela resolução dos conflitos observados na sociedade [...]” (LAMY; ABREU; OLIVEIRA, 2013, p.267).

No Brasil, ao órgão estatal destinado a distribuir a justiça, foram concedidos poder e autonomia para decidir segundo as leis e os costumes. No início, haviam poucos processos, e o acesso à justiça não era facilitado. Com o passar dos anos, a sociedade foi evoluindo em conhecimento, muito pela melhoria da educação. Com o acesso à justiça facilitado, a multiplicação dos cursos de Direito por todo o país e a divulgação por parte da imprensa, dos direitos dos cidadãos, as ações judiciais que eram raras começaram a se avolumar e o Judiciário não mais conseguia julgar as ações com a celeridade esperada pela população.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem detectado isso por meio de sua ouvidoria quando “[...] pouco mais da metade das demandas para a Ouvidoria do CNJ trata de morosidade processual, com 7.604 manifestações (50,6%)” (FERNANDES, 2015).

A crise entre tempo e processo é tão antiga quanto o próprio processo. Desde que se instituiu a noção de que a atividade estatal deve se dar por um encadeamento de atos com forma pré-ordenada, o tempo que se leva para a consecução de tais atos até a almejada prestação jurisdicional é, desde sempre, objeto de preocupação de todos os operadores do direito (LAMY; ABREU; OLIVEIRA, 2013, p.230).

A partir da década de 90, os métodos não adversariais de conflitos vêm ganhando espaço no Direito Brasileiro, frente ao método tradicional de julgamento de processos. Pode-se definir os métodos não adversariais de conflitos como:

um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte, neutra ao conflito, ou um painel de pessoas sem interesse na causa, para auxiliá-las a chegar a uma composição. Trata-se de uma negociação assistida ou facilitada por um ou mais terceiros na qual se desenvolve processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades (AZEVEDO, 2004.v. 3, p. 313).

Esse avanço decorre do sentimento de demora que a sociedade tem em relação ao tempo de duração do processo judicial, ou seja, a demora da efetivação do direito prejudicado e da reduzida taxa de cumprimento voluntário das decisões proferidas pelos juízes.

Em 2004, os chefes dos três Poderes da República assinaram o I Pacto Republicano por um Judiciário mais eficiente. Tal pacto resultou na aprovação da Emenda Constitucional nº 45, que insere nas garantias fundamentais a duração razoável do processo, além de criar o CNJ e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). A justificativa do Pacto apontava que “a morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, proporcionam a inadimplência, geram impunidade e solapam a crença dos cidadãos no regime democrático” (CNMP, 2015, p.75).

O próximo passo nessa busca por um Judiciário mais célere, seria a reforma do Código de Processo Civil, doravante apresentado como CPC, que, após muita discussão e debates, entrou em vigor em março de 2016.

Assim, ao estabelecer o texto constitucional que o processo tenha duração razoável, já que a demora é inerente à sua própria natureza, prescreve-se que a justiça deve atender ao interesse público de solução de controvérsias, mediante atuação jurisdicional, de forma breve, mas pronta a ser eficaz. Atende-se aos interesses do Estado-poder e do Estado-Sociedade. De nada adianta a prestação tardia; o direito pode ter perecido, na prática, ou perdido muito seu significado para o seu detentor (LAMY; ABREU; OLIVEIRA, 2013, p.36).

O Centro Judiciário de Solução de Conflitos, mais conhecido pela abreviação das palavras que compõe sua designação (CEJUSC), é o local, dentro ou fora dos prédios sede das Comarcas Judiciárias, onde se pretende dar instruções aos cidadãos sobre seus direitos e deveres, e também buscar uma forma adequada de solucionar os conflitos instalados entre as pessoas, especialmente por meio da conciliação e mediação.

O artigo científico em questão visa a esclarecer melhor o processo de implantação de um CEJUSC e suas dificuldades, para aperfeiçoar o modelo de gestão dessa política pública, hoje reconhecida de fundamental importância para a Justiça, de modo que inicie seu funcionamento de forma satisfatória aos cidadãos.

Sua relevância aparece na medida em que se pretende verificar a estrutura física e de pessoal mínima para prestar um serviço de qualidade sem sobrecarregar os servidores.

Buscar dentro da legislação composta ao longo dos tempos, a fórmula para solução adequada de conflitos é medida que se impõe para melhor compreensão do tema.

Assim, pretende-se verificar quais os requisitos estruturais essenciais para implantação de um CEJUSC para que se possa iniciar o atendimento ao cidadão, dentro do que preceituam os institutos da conciliação e mediação face à entrada em vigor do novo CPC.

É primordial entender a necessidade de uma pessoa para coordenar os trabalhos do CEJUSC e quais suas funções, analisando a estrutura mínima de pessoal e espaço físico para recepção das pessoas, triagem, atendimento e realização das audiências de mediação e conciliação.

Indispensável ainda, caracterizar a dificuldade em encontrar conciliadores e mediadores capacitados no atual modelo de voluntariado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A população que necessita e usa o Judiciário, em face da morosidade atual, tem clamado por soluções mais ágeis e efetivas. O Judiciário tem tentado responder a esse anseio, por meio da política de tratamento adequado de conflitos, que significa utilizar o procedimento mais recomendado para cada caso. Quando necessário o Judiciário impõe e quando possível harmoniza com métodos autocompositivos. Os dois métodos utilizados são a conciliação e a mediação, que estão presentes em nosso ordenamento jurídico desde os primórdios da humanidade, mas, pouco utilizados até recentemente, porém como já dito, têm ganhado força novamente.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem sido pioneiro nesse aspecto, pois, desde 2005 tem incentivado mutirões da conciliação por todas as Comarcas do Estado, tudo para facilitar e agilizar a distribuição da justiça, como opção de minimizar os conflitos e solucionar as animosidades existentes entre as partes.

O mutirão foi um mecanismo encontrado para agilizar o andamento e por fim aos processos de forma rápida e pacífica. No caso concreto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ou Tribunal de Justiça estadual marcam uma semana específica para realização das audiências de conciliação. As Varas competentes selecionam os processos e intimam as partes e advogados para comparecerem na audiência de conciliação. Durante essa semana grande parte dos trabalhos na vara giram em torno desse evento (Magistrados, Promotores e Servidores). A audiência é conduzida pelo Juiz ou Conciliador (designado por portaria pelo Magistrado Diretor do

Foro). Ambos estão capacitados para tentar esclarecer às partes que o acordo é a melhor solução para o conflito, principalmente nos casos de família. Após o sucesso ocorrido no Estado de Santa Catarina, o CNJ adotou o sistema de mutirões para todo o país, sempre na semana em que cai o dia da Justiça (8 de dezembro) (SANTOS, 2011, p.114).

O CNJ, por meio da Resolução n. 125 de 29/11/2010, dispôs sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses, editando sugestões aos Tribunais dos Estados para implementação dessa política pública tão importante.

O Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina tem em sua missão, “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, isso também por intermédio do aprimoramento de práticas autocompositivas (TJSC, 2015).

Visando suprir a necessidade de prosseguir na disseminação da cultura da conciliação e da mediação, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) editou a Resolução n. 22, de 19/12/2012-TJ para dispor sobre a instalação e o funcionamento dos CEJUSC nas comarcas do Estado de Santa Catarina.

O Congresso Nacional, acompanhando os resultados positivos desses mutirões, e mediante várias sugestões de juristas, resolveu regular o assunto.

O Novo CPC, que entrou em vigor no dia 16/03/2016, estipulou como obrigação legal tudo aquilo que o CNJ e TJSC recomendavam. Antes, quem tinha interesse e condições, criava o CEJUSC, mas agora, todas as Comarcas devem possuir um por força de lei.

Seção V Dos Conciliadores e Mediadores Judiciais Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição. § 1º A composição e a organização dos centros serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça (CPC, 2016, p. 52).

A legislação deu uma nova diretriz ao tema, focando na política não adversarial de resolução dos conflitos, contudo não referenciou a forma ou quais os recursos financeiros os Tribunais precisarão dispor para colocar os CEJUSC em funcionamento.

O CEJUSC atende casos que ainda não viraram processos, os chamados atendimentos informais, e também as lides que já se transformaram em processos judiciais e as partes ainda não tiveram oportunidade de dialogar para solucionar o problema.

O art. 1º, da Resolução n. 22/2012, do TJSC, conceitua que: “Art. 1º Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC – são responsáveis pela realização das sessões e audiências

de conciliação e mediação, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão quanto ao adequado encaminhamento do seu conflito; ”.

A tarefa de conceber conjuntamente uma solução aceitável tende a se transformar numa batalha. Cada um dos lados tenta, através de mera força de vontade, forçar o outro a alterar sua posição. “Não vou ceder. Se você quiser ir ao cinema comigo, é pra ver O Falcão Maltês ou nada”. A raiva e o ressentimento são um resultado freqüente quando um dos lados se percebe curvando-se à rígida vontade do outro, enquanto seus próprios interesses legítimos são colocados de lado (FISHER; URY; PATTON, 2005, p.24).

Recentemente, o Judiciário tem se aperfeiçoado nas questões de planejamento estratégico com ênfase na gestão para resultados. Dentro desta linha estão os métodos adequados de solução de conflitos.

Com a lei da Mediação e nova faceta do CPC, tornando a conciliação e a mediação institutos obrigatórios no procedimento judicial, os Tribunais de todo país estão no dilema de estruturar, pelo menos, um CEJUSC em cada Comarca.

Importante destacar que a conciliação e mediação são obrigatórias e deverão ser conduzidas por um terceiro imparcial, que não o juiz, que apenas ao final, caso não haja entendimento entre as partes, fará uso do método tradicional, dando uma sentença e dizendo quem está certo e quem está errado.

2.1 OS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS AO LONGO DOS TEMPOS

Juntamente com essas novas situações sociais (famílias - clãs - vilas), surge a figura do líder ou chefe, cuja responsabilidade é manter a sociedade organizada e apaziguar os conflitos iminentes e constantes que surgem da convivência. Até porque toda organização social é fundamentalmente composta de seres humanos, com características individuais e desejos coletivos.

Deste modo, o conflito não necessariamente acontece entre duas pessoas, podendo existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, e assim por diante. E diante desta visão, percebe-se que o conflito está ligado à frustração, fato que o desencadeia. Reconhecido esse processo, o fenômeno do conflito pode ter um efeito construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como é administrado (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p.46).

O primeiro registro escrito da oficialização da conciliação aparece em cerca de 1780 a.C., no Código de Hamurabi. Na Suméria, Hamurabi impôs um código de leis no qual havia previsão da existência de um conciliador público para tentar resolver as questões amigavelmente. Desta forma apenas os casos mais graves e sérios chegariam para julgamento do grande imperador (LIMA, 2002, p. 18).

Entre os gregos havia previsão para que um funcionário atuasse como mediador, na tentativa de convencer os litigantes a comporem. Já no Império Romano, até que Calígula (imperador de 37-41) transformasse o acordo em fraude ao fisco, permaneceu em vigor o previsto na Lei das XII Tábuas, que colocava fim ao processo caso as partes fizessem um acordo (LIMA, 2002, p. 18).

No cristianismo, durante séculos, os imperadores cristãos delegaram aos bispos o papel de árbitros e conciliadores para tentar solucionar as divergências havidas entre os fiéis. A conciliação era referendada na audiência episcopal. Tudo com base na bíblia sagrada (LIMA, 2002, p. 19, grifo nosso).

21 Ouvistes que foi dito aos antigos: Não matarás; mas qualquer que matar será réu de juízo. 22 Eu, porém, vos digo que qualquer que, sem motivo, se encolerizar contra seu irmão, será réu de juízo; e qualquer que disser a seu irmão: Raca, será réu do sinédrio; e qualquer que lhe disser: Louco, será réu do fogo do inferno. 23 Portanto, se trouxeres a tua oferta ao altar, e aí te lembrares de que teu irmão tem alguma coisa contra ti, 24 Deixa ali diante do altar a tua oferta, e vai reconciliar-te primeiro com teu irmão e, depois, vem e apresenta a tua oferta. **25 Concilia-te depressa com o teu adversário, enquanto estás no caminho com ele, para que não aconteça que o adversário te entregue ao juiz, e o juiz te entregue ao oficial, e te encerrem na prisão.** 26 Em verdade te digo que de maneira nenhuma sairás dali enquanto não pagares o último ceitil (BÍBLIA, 1989, p.1065).

Depois das invasões bárbaras, o direito romano sofreu diversas modificações e influências, além de interferir na legislação de diversos povos. Assim, o instituto da conciliação acaba tornando-se basilar no processo em vários países da Europa. Primeiro no Direito holandês, depois no francês, espanhol e português, do qual herdamos nosso ordenamento jurídico (LIMA, 2002, p. 19).

Mesmo reconhecendo, ao longo da história, a existência da conciliação, temos que revelar a predominância da autotutela durante toda a história da humanidade. Os acordos não eram tão frequentes, até porque o Direito não era consolidado como hoje. As partes, na maioria das vezes, tinham que resolver os problemas por si mesmas (LIMA, 2002, p. 19-20).

Apenas mais recentemente (século XVIII), considerando o surgimento do *homo sapiens* há 200 mil anos, conseguiu-se que o Estado assumisse seu papel efetivo de pacificador social, interferindo diretamente nos litígios (SCHMIDT, 2005).

2.2 MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS NO DIREITO BRASILEIRO

Não é de hoje que o direito brasileiro disciplina os métodos autocompositivos como forma legal de extinguir ou suspender o curso dos processos. Como herdeiros do Direito Romano e Português já no capítulo que trata do Poder Judiciário na Constituição de 1824, o sistema era radical no sentido do uso de

métodos autocompositivos, como determinava o art. 161: “Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum” (NOGUEIRA, 2012, p.83.).

Com a promulgação da Constituição de 1889, os métodos autocompositivos foram deixados relativamente de lado, voltando de forma modesta no CPC, de 1973.

Nosso Códex Processual, já na versão de 1973, previa a solução rápida e a possibilidade de conciliação, bastando, para tal, apenas ser colocado em prática pelos agentes do direito, em especial os juízes, por serem os condutores do processo.

Dos Poderes, dos Deveres e da responsabilidade do Juiz Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: I - assegurar às partes igualdade de tratamento; II - velar pela rápida solução do litígio; III - prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça; IV - tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes. (Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994) [...] (CPC, 1999, p.43).

Conforme já mencionado, o Código de Processo Civil autoriza o juiz a utilizar o mecanismo da conciliação, mas nem todos o faziam da mesma forma ou simplesmente não faziam.

Da Conciliação Art. 447. Quando o litígio versar sobre direitos patrimoniais de caráter privado, o juiz, de ofício, determinará o comparecimento das partes ao início da audiência de instrução e julgamento. Parágrafo único. Em causas relativas à família, terá lugar igualmente a conciliação, nos casos e para os fins em que a lei consente a transação. Art. 448. Antes de iniciar a instrução, o juiz tentará conciliar as partes. Chegando a acordo, o juiz mandará tomá-lo por termo. Art. 449. O termo de conciliação, assinado pelas partes e homologado pelo juiz, terá valor de sentença [...] (CPC, 1999, p.87).

Como paliativos para o acesso ao Judiciário e celeridade processual, surgem, na década de 90, as leis das pequenas causas e, na sequência, aperfeiçoando a anterior, a lei dos juizados especiais.

Após a promulgação da Constituição de 1988, o Judiciário foi chamado ao primeiro plano do cenário político nacional, quer pela outorga de novos direitos, quer pela consciência de cidadania, quer pela ineficiência dos serviços prestados. A aproximação do Judiciário da sociedade vem se ampliando na exata medida em que aumenta o grau de conhecimento dos direitos. O resultado é que, se até 1988, cerca de 350 mil processos novos chegavam por ano aos Tribunais, hoje, esse número chega a 24 milhões. O número de juízes e a estrutura funcional, nem de longe sofreram alteração na proporção necessária para atender a tão espantoso aumento dos litígios. Para enfrentar a crescente demanda gerada pela excessiva jurisdicionalização dos conflitos, é que começou a se desenhar uma nova proposta surgida do próprio Judiciário: a composição dos litígios pela conciliação. Não era mais possível a persistência na prática do modelo existente de delegar a um terceiro a capacidade de resolver conflitos.

Para tanto, bastava uma estrutura simples: um ambiente adequado e pessoas treinadas para intermediar a solução melhor às partes. Sem grandes gastos, sem complicação, sem necessidade de construção de prédios nem contratação de pessoal. Sem mais do mesmo (PACHÁ, 2008).

O grande acúmulo de processos nas linhas de frente no Judiciário vem causando descontentamento por parte dos jurisdicionados e dos advogados. E para tentar solucionar essa dificuldade é que surgem, juntamente com a informatização da justiça e dos processos, os mutirões da conciliação e a mediação familiar. Tudo com base em nosso ordenamento jurídico vigente e com algumas adequações e determinações internas do Poder Judiciário (por exemplo, de resoluções do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e recomendações do Conselho Nacional de Justiça).

Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão: I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau; (BRASIL, 1988, p. 80).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi pioneiro na implantação dos mutirões da conciliação no ano de 2005, tendo seu modelo copiado posteriormente pelo CNJ, e sua prática disseminada por todo país.

RESOLUÇÃO N. 04/05-GP Institui a SEMANA DO MUTIRÃO DA CONCILIAÇÃO no Poder Judiciário de Santa Catarina. O Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, CONSIDERANDO: A necessidade de criar mecanismos para prestação jurisdicional mais eficaz e eficiente; Os resultados altamente positivos decorrentes da realização de Mutirões da Conciliação e da Cidadania nas Comarcas de São João Batista, Blumenau, Guaramirim e Jaraguá do Sul, assim como daqueles realizados, em outras Comarcas e Varas, pelos próprios titulares e servidores, R E S O L V E: Art. 1º. Fica instituída, no Poder Judiciário de Santa Catarina, a Semana do Mutirão da Conciliação, durante a qual, em todas as Comarcas e Varas do Estado, serão realizadas audiências simultâneas com vistas à conciliação entre as partes. Parágrafo único. Nas Varas em que, pela natureza dos processos, não há possibilidade de conciliação, os titulares e servidores deverão cooperar nos procedimentos decorrentes da Semana (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2005).

O novo CPC, já em seu primeiro capítulo, destaca os métodos alternativos de solução de conflitos, quando afirma, no Art. 3º, “§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial. ”

A mediação surge com força para atenuar os processos familiares, em que as partes, na maioria das vezes, após a ruptura conjugal, ficam com mágoas e ressentimentos. Já o art. 694 prevê que “Nas ações de

família, todos os esforços serão empreendidos para a solução consensual da controvérsia, devendo o juiz dispor do auxílio de profissionais de outras áreas de conhecimento para a mediação e conciliação” (CPC, 2016, p.160).

A lei da mediação, Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública possibilita o uso desse mecanismo não só pelo Poder Judiciário, mas também pela iniciativa privada e outros órgãos.

A conciliação e a mediação, hoje são obrigações impostas pelo rito do novo CPC.

O novo CPC consagra os métodos autocompositivos como prioridade, uma vez que as palavras conciliação (37 citações) e mediação (39 citações) são citadas 76 vezes, e menciona que só não se usarão estes métodos em dois casos específicos, se as partes manifestarem expressamente que não têm interesse em participar da audiência, ou se o direito não admitir autocomposição.

2.3 CONCEITO: CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

Quando se fala em métodos alternativos de solução adequada de conflitos, temos que ter em mente que, tanto a conciliação quanto a mediação são procedimentos com características e técnicas parecidas, contudo, possuem uma singular diferença, a postura. Enquanto o mediador funciona apenas como um mecanismo de reestabelecimento da comunicação entre as partes sem interferência direta na resolução das questões impostas, o conciliador pode agir de forma mais direta no sentido de apontar sugestões para solução dos problemas.

O novo CPC em seu art. 165, inclusive, aponta essa diferenciação como norte para utilização da mediação ou conciliação dentro dos procedimentos contidos no código.

Originalmente, estabeleciam-se diversos pontos de distinção entre a mediação e a conciliação, sugerindo-se que: i) a mediação visaria à “resolução do conflito” enquanto a conciliação buscava apenas o acordo; ii) a mediação visaria à restauração da relação social subjacente ao caso enquanto a conciliação buscava o fim do litígio; iii) a mediação partiria de uma abordagem de estímulo (ou facilitação) do entendimento enquanto a conciliação permitiria a sugestão de uma proposta de acordo pelo conciliador; iv) a mediação seria, em regra, mais demorada e envolveria diversas sessões enquanto a conciliação seria um processo mais breve com apenas uma sessão; v) a mediação seria voltada às pessoas e teria o cunho preponderantemente subjetivo enquanto a conciliação seria voltada aos fatos e direitos e com enfoque essencialmente objetivo; vi) a mediação seria confidencial enquanto a conciliação seria eminentemente pública; vii) a mediação seria prospectiva, com enfoque no futuro e em

soluções, enquanto a conciliação seria com enfoque retrospectivo e voltado à culpa; viii) a mediação seria um processo em que os interessados encontram suas próprias soluções enquanto a conciliação seria um processo voltado a esclarecer aos litigantes pontos (fatos, direitos ou interesses) ainda não compreendidos por esses; ix) a mediação seria um processo com lastro multidisciplinar, envolvendo as mais distintas áreas como psicologia, administração, direito, matemática, comunicação, entre outros, enquanto a conciliação seria unidisciplinar (ou monodisciplinar) com base no direito (Guia de Conciliação e Mediação, 2015, p. 36)

O Manual de Conciliação desenvolvido pelos professores da Academia Judicial do TJ/SC faz uma sugestão de administração de pauta, concernente ao tempo mínimo de duração de uma audiência dependendo de cada tipo de lide. Por exemplo, em cobranças simples de lojas e condomínios, onde não há problemas de relacionamento envolvido e há, apenas, uma relação negocial, sugere-se uma audiência que dure de 15 a 30 minutos. Já, ações possessórias e de família a indicação seria de 60 a 90 minutos.

Vê-se que pela definição do novo CPC, no primeiro caso, teríamos audiências de conciliação e no segundo caso de mediação.

Conciliar é uma palavra originária do latim *conciliare*, que no rigor da tradução significa atrair, ajuntar, harmonizar. Hoje, compreende-se conciliar como o ato pelo qual duas ou várias pessoas que possuam uma desavença advinda de um negócio, resolvam o litígio de forma amigável, por meio de um acordo.

A distinção se baseia na premissa de que a mediação tem maior preocupação com a preservação de relacionamentos. Nessa linha de pensamento, como a solução para a disputa na mediação será construída pelas próprias partes, ela terá maior durabilidade, pois atenderá melhor aos interesses destas do que uma solução trazida de fora por um terceiro, que não tem a exata dimensão dos interesses e desafios das partes. A conciliação, por sua vez, poderia se aplicar a situações episódicas, que, por definição, não implicam relacionamentos continuados das partes (CURZ E TUCCI, et al, 2015, p.296).

Para o novo CPC, no art. 165, “§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem” (CPC, 2016, p.53).

Ainda no novo CPC, no art. 165, conceitua-se “§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos” (CPC, 2016, p.53).

O mediador é uma pessoa selecionada para exercer o munus público de auxiliar as partes a compor a disputa. No exercício dessa importante função, ele deve agir com imparcialidade e ressaltar às partes que ele não defenderá nenhuma delas em detrimento da outra - pois não está ali para julgá-las e sim para auxiliá-las a melhor entender suas perspectivas, interesses e necessidades. O mediador, uma vez adotada a confidencialidade, deve enfatizar que tudo que for dito a ele não será compartilhado com mais ninguém, excetuado o supervisor do programa de mediação para elucidações de eventuais questões de procedimento (GOMMA, 2015, p. 139).

Conciliador/Mediador é a pessoa destinada a tentar resolver os conflitos existentes entre as pessoas, que tanto pode ser um funcionário público ou qualquer profissional credenciado pelo poder público para atuar como conciliador/mediador, desde que possua grau de escolaridade em nível superior e propensa a ajudar duas ou mais pessoas a resolver seus problemas de forma amistosa.

Em muitas situações de conflito, é útil contar com a participação de uma terceira pessoa para auxiliar no encaminhamento da solução. Essa terceira parte que vem a se envolver na negociação deve ser de alguém que não esteja diretamente envolvido na situação, mas que possa ser útil para resolvê-la. Ela deve ser imparcial, podendo ser um amigo comum, nos casos de negociação mais simples, ou uma pessoa absolutamente neutra, que ambas as partes conheçam, e que venha auxiliar no processo, ou pode ser ainda um profissional, habilitado para exercer esse tipo de atividade, e que esteja habituado a essas situações e que as tenha como sua atividade profissional (MARTINELI; ALMEIDA, 1998, p.71).

Para o Manual de Mediação Judicial, que já está em sua 5ª edição, “[...] acredita-se que bom mediador ou conciliador é aquele que se importa com o jurisdicionado a ponto de se dispor a buscar a melhoria contínua no uso de ferramentas e de suas técnicas autocompositivas” (GOMMA, 2015, p. 32).

Tem-se como figuras essenciais ao processo autocompositivo o conciliador e o mediador, que necessitam possuir boa vontade e treinamento adequado.

O Código de Processo Civil, em sua nova versão, destinou um artigo exclusivamente para demonstrar a importância e obrigação de treinamento, bem como da necessidade de criação de uma lista para cadastro desses profissionais.

Art. 167. Os conciliadores, os mediadores e as câmaras privadas de conciliação e mediação serão inscritos em cadastro nacional e em cadastro de tribunal de justiça ou de tribunal regional federal, que manterá registro de profissionais habilitados, com indicação de sua área profissional. § 1º Preenchendo o requisito da capacitação mínima, por meio de curso realizado por entidade credenciada, conforme parâmetro curricular definido pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça, o conciliador ou o mediador, com o respectivo certificado, poderá requerer sua inscrição no cadastro nacional e no

cadastro de tribunal de justiça ou de tribunal regional federal. § 2º Efetivado o registro, que poderá ser precedido de concurso público, o tribunal remeterá ao diretor do foro da comarca, seção ou subseção judiciária onde atuará o conciliador ou o mediador os dados necessários para que seu nome passe a constar da respectiva lista, a ser observada na distribuição alternada e aleatória, respeitado o princípio da igualdade dentro da mesma área de atuação profissional (CPC, 2016, p.53).

2.4 ESTRUTURA FÍSICA E DE PESSOAL EM UM CEJUSC

Não existe legislação que aponte especificamente os requisitos essenciais da estrutura física e de pessoal de um CEJUSC, apenas no que diz respeito à qualificação dos conciliadores e mediadores.

O § 1º reforça a sinergia entre o CPC/2015 e as previsões da Resolução nº 125/2010 do CNJ para delimitar a atuação dos tribunais na criação e operação de tais centros. A opção de permitir que cada tribunal tenha competência para definir a composição e organização do respectivo centro, assim como um considerável grau de autonomia com relação à criação e operacionalização de atividades e programas que estabeleçam o uso de métodos consensuais de resolução de disputas, permite não apenas a melhor contextualização das práticas às diferentes realidades socioeconômicas do país, mas também a criação de diferentes laboratórios de experiências. Os sucessos e fracassos de iniciativas de um ou outro tribunal, devidamente medidos, como preconiza a própria Resolução nº 125/2010 do CNJ, podem permitir a construção de sistemas de resolução de disputas aperfeiçoados em outros tribunais e a possibilidade de se replicarem e expandirem experiências bem-sucedidas (CURZ E TUCCI et al, 2015, p.295)

Até a edição do novo Código de Processo Civil, cada Tribunal instalava os Centros de acordo com suas próprias conveniências. Com o CPC mencionando que grande parte dos processos deverá passar por um CEJUSC, tornou-se inadiável sua criação em cada uma das Comarcas do Brasil.

Como o código não elenca os requisitos de espaço físico e de pessoal, é necessário buscar tal informação na legislação interna dos tribunais e na prática forense.

A Resolução n. 22/2012-TJ, dispõe sobre a instalação e o funcionamento dos CEJUSC nas comarcas do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Nela, encontra-se discriminada a relação de pessoal que comporá o CEJUSC, mas não referencia a quantidade necessária de conciliadores e mediadores, nem menciona a respeito de remuneração.

Vejamos o que diz o art. 2º da Resolução n.º 22/2012-TJ:

Art. 2º Os Centros Judiciários contarão com: I – 1 (um) Juiz Coordenador;
II – 1 (um) Juiz Adjunto, quando necessário, e obrigatoriamente

nas comarcas com 4 (quatro) ou mais varas instaladas; III – 1 (um) Secretário; IV – servidores, conciliadores e mediadores; V – estagiários e voluntários. § 1º O Juiz Coordenador e o Juiz Adjunto do Centro Judiciário serão designados mediante portaria do Presidente do Tribunal de Justiça, dentre os magistrados lotados na comarca. § 2º O Secretário do Centro será designado mediante portaria do Juiz de Direito Diretor do Foro, por indicação do Juiz Coordenador do Centro. § 3º Os servidores serão designados mediante portaria do Diretor do Foro da comarca, ouvido previamente o Juiz Coordenador do Centro. § 4º Os conciliadores e mediadores serão designados mediante portaria do Juiz Coordenador do Centro. § 5º Em cada Centro Judiciário, pelo menos um dos servidores designados deverá ser capacitado para a triagem e o adequado encaminhamento dos casos, nos termos do art. 9º, § 2º, da Resolução n. 125 do CNJ.

Percebe-se, pela leitura da resolução a necessidade de um servidor para coordenar o Centro. A rigor ele não deverá participar das audiências, uma vez que poderá quebrar o princípio da imparcialidade.

A decisão proferida no Processo Administrativo do TJSC n.º 550174-2014.1, autorizou a contratação de dois estagiários de nível superior em Direito em toda Comarca com CEJUSC instalado.

Pela Resolução do TJSC, os conciliadores e mediadores serão voluntários, ou serão servidores do judiciário, nada mencionando a respeito de remuneração. Nos Estados como Paraná e Rio Grande do Sul, por exemplo, os Tribunais já estabeleceram valores e critérios para contratação de conciliadores e mediadores. A não remuneração em Santa Catarina tem dificultado muito a nomeação de conciliadores e mediadores.

Em relação ao espaço físico, a prática tem mostrado que o ambiente necessita ser amplo e harmonioso, para tanto, temos uma instrução interna do TJSC que ajuda nessa montagem. Nela, consta que o espaço físico necessário são quatro salas e local de espera, sendo a recepção, a triagem, a secretaria e a sala de audiências. O Guia de Conciliação e Mediação do CNJ, em seu anexo I também sugere essa estrutura mínima.

Na recepção, analisa-se o pedido para constatar se é de competência da Justiça Estadual e se atende aos demais requisitos estabelecidos pelo Centro. A triagem colocará no papel (atermação) a reclamação, com coleta dos dados necessários para agendamento das audiências de conciliação/mediação e na sequência emitirá a carta-convite para que o próprio reclamante faça a entrega. Na triagem, também acontece o agendamento das audiências de processos encaminhados pelas Varas. A secretaria fará administração do Centro. A sala de audiências poderá ser compartilhada com outros programas, como o Juizado Especial, por exemplo.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se agora, após exposição da fundamentação teórica, a metodologia utilizada no desenvolvimento deste artigo.

Para Lakatos e Marconi, “O método consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipóteses ou teorias que devam ser testadas experimentalmente e podem ser comprovadas ou refutadas” (2011, p.253).

Dentro dos aspectos metodológicos, o presente artigo utilizou a pesquisa aplicada com abordagem qualitativa.

Ainda dentro do método, será utilizada a indução, pois, segundo Lakatos e Marconi, é a “operação mental que consiste em estabelecer uma verdade universal ou uma proposição geral com base no conhecimento de certo número de dados singulares ou proposições de menores generalidades” (2011, p. 254).

A natureza da pesquisa caracteriza-se por aplicada, pois analisa e descreve a realidade prática da implantação de um CEJUSC.

Quanto aos fins, designa-se por descritiva aplicada, sendo, por meio de pesquisa de campo e estudo de caso, uso de bibliografias, manuais e documentos.

“Outros estudos descritivos se denominam ‘estudos de casos’. Este estudo tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 p.110).

Como amostra, tem-se por base o CEJUSC da Comarca de Pomerode/SC, onde atuam dois servidores efetivos, dois estagiários e dois conciliadores/mediadores voluntários.

Como dados primários têm-se a experiência dos servidores e estatísticas da Comarca, coletados por intermédio da observação direta.

A técnica de análise de dados é qualitativa/interpretativa de análise, pois se busca analisar os requisitos essenciais para funcionamento do CEJUSC, com vistas a iniciar o atendimento ao cidadão, face às novas exigências do Código de Processo Civil.

Ainda para Lakatos e Marconi, os dados primários serão coletados na forma de observação de participantes, já que esta “implica a interação entre investigador e grupos sociais, visando coletar modos de vida sistemáticos. Diretamente no contexto ou situação específica do grupo” (2011, p. 279).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo pretende demonstrar o funcionamento do CEJUSC de Pomerode e qual a demanda existente na Comarca.

Em 31 de julho de 2014, a então Magistrada da Comarca, Camila Murara Nicoletti, protocolou na presidência do Egrégio Tribunal de Justiça de Santa Catarina o pedido de Criação do CEJUSC de Pomerode/SC.

O prédio do Fórum estava em reforma e contaria com uma ampliação, o que possibilitaria o funcionamento de um Centro com todas as suas necessidades de espaço físico.

O pedido transformou-se no processo administrativo n. 552419-2014.9, que teve seu julgamento, com o consequente deferimento da implantação do CEJUSC de Pomerode em 27/10/2014. No mesmo processo, decidiu-se, também, aprovar o Centro com a designação de Desembargador Victor José Sebem Ferreira, um eterno defensor das soluções adequadas de conflitos.

O Centro recebeu todo material de expediente e móveis necessários para iniciar suas atividades, conforme quadro 1, além de dois estagiários de nível superior para auxiliar nos trabalhos.

1 - Espaço Necessário para o Centro e a Realidade em Pomerode/SC

Salas Sugeridas	Salas disponíveis em Pomerode/SC
Recepção	Espera/Corredor
Triagem	Recepção/Triagem
Secretaria	Secretaria
Audiência	Audiência/Compartilhada com Juizado

Fonte: do autor (2016)

No dia 10/09/2015, aconteceu a inauguração das obras de ampliação do Fórum da Comarca de Pomerode, a instalação da 2ª Vara e a implantação do CEJUSC.

Como Secretário, foi nomeado o Servidor que já atuava como chefe da Secretaria do Juizado Especial, o que acabou revelando-se improdutivo, face à crescente demanda que a criação do novo serviço e a entrada em vigor do novo CPC geraram. Por isso, a partir de 23/11/2015, a Juíza Coordenadora do, Iraci Satomi Kuraoka Schiocchet, nomeou outro servidor para secretariar os trabalhos do Centro, dinamizando os trabalhos.

O CEJUSC de Pomerode conta ainda com dois conciliadores voluntários, mas é infinitamente diminuto em relação à demanda, conforme percebemos no quadro 2.

2 - Estatística Processual Cível Comarca de Pomerode/SC

Processos Iniciados e Passíveis de Conciliação e Mediação na Comarca de Pomerode/SC													
Ano/Mês	Jan.	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2012	74	137	236	178	123	154	239	171	94	165	126	121	1.818
2013	117	122	102	182	128	105	315	232	234	362	351	527	2.777
2014	65	129	137	176	210	201	175	136	157	155	169	115	1.825
2015	142	88	160	128	126	128	141	145	167	135	345	128	1.832

Fonte: SAJ/Estatística-TJSC

Com uma média de 150 processos novos por mês, é humanamente impossível dois conciliadores realizarem, com qualidade, tantas audiências. O TJSC não remunera os conciliadores/mediadores, assim é necessário contar com a boa vontade e disposição dos voluntários. Cumpre destacar que a dificuldade maior em encontrar conciliadores e mediadores é nas cidades que não possuem Universidade instalada.

Já, em relação aos atendimentos de cidadania, ou seja, que não envolvem processo judicial, o CEJUSC de Pomerode/SC tem adotado a sistemática apontada no quadro 3.

3 - Roteiro de Atendimento Informal CEJUSC Pomerode

1.	A Pessoa é atendida na recepção do fórum pelo segurança/PM ou atendente terceirizado. Se não consegue identificar o que a pessoa deseja, encaminha para o CEJUSC.
2.	Estagiário atende a pessoa, que conta sua versão da história e mostra documentos.
3.	O caso é avaliado e diagnosticado para encaminhamento.
4.	Se for caso para realização de audiência, marca-se a data e é emitida a carta convite, que a própria pessoa deverá entregar.
5.	Havendo acordo na audiência, formaliza-se um termo de audiência e o mesmo é enviado ao juiz para homologação.

6.	Não havendo acordo ou não sendo caso possível de designação de audiência (item 4) a pessoa é esclarecida pelo Secretário do CEJUSC qual caminho deve tomar, se procurar um advogado, ministério público ou juizado especial.
7.	Em média 5 pessoas por dia são atendidas no CEJUSC. Cada atendimento dura em torno de 30min.

Fonte: Dados Primários (2016)

Tal dinâmica tem obtido resultados satisfatórios. Como o atendimento é diário, raramente existe fila de espera. Este também é um dos motivos para que o atendimento seja feito por pessoa distinta da que faz audiências, para que não haja prejuízos ao atendimento.

5 CONCLUSÃO

A cultura do processo judicial dialético, apenas resolvido mediante a decisão monocrática de um juiz, está arraigada em nossa sociedade. Muita conscientização precisará ser feita para que os métodos autocompositivos possam funcionar, tanto por parte dos cidadãos, quanto por parte dos agentes do direito (advogados, juízes e promotores).

Como temos em vigor um novo Código de Processo Civil que privilegia a conciliação e a mediação, como instrumento de resolução processual, os tribunais precisarão adequar-se e dar condições para isso funcionar.

A falta de negociação nos processos, em geral, leva ao desgaste emocional das pessoas. Em casos mais extremos, pode acabar em violência entre os envolvidos, com homicídios e até suicídios.

Por meio de um bom acordo, quando todas as partes saem ganhando, todos são beneficiados: os envolvidos, os advogados, a justiça e, no caso dos divórcios e dissolução de sociedade de fato, toda a família.

Assim o retorno do convívio cortês e a distribuição do direito a cada um somente dependerão dos interessados (envolvidos e seus advogados) e do poder de persuasão do condutor da audiência (mediador ou conciliador) para termos alcançado a finalidade maior da justiça, a paz social.

Salvo nas cidades que possuem universidade instalada, onde os convênios com as universidades têm facilitado a procura por mediadores e conciliadores, as cidades do interior têm encontrado grande dificuldade, o que impede a realização de um grande número de audiências. Assim, contrariando o objetivo de agilizar e pacificar, os processos podem acabar esperando longos períodos na fila de designação de audiências, fazendo o sentimento de impunidade e injustiça aflorarem novamente.

O CEJUSC é uma ferramenta fundamental para o amplo acesso e distribuição da justiça, de forma democrática e rápida. Para a eficácia deste modelo, os Tribunais terão que investir prioritariamente nesta nova política institucional, pois além do espaço físico para atendimento digno aos cidadãos, é urgente a contratação de mediadores e conciliadores remunerados para poder intermediar os conflitos entre os envolvidos.

AGRADECIMENTOS

Aos familiares pelo apoio e fidelidade; Em especial a meus pais Jorge e Marilse, que tanto me incentivaram e me acolheram no transcurso desta existência; à minha esposa Geórgia Gabriela Bertoldi dos Santos e meu filho Heitor Bertoldi dos Santos, pela compreensão e carinho. À minha orientadora Mônica De Lucca pelos conselhos e orientações. Aos amigos Luiz Carlos Pabst e Marica Cecília da Silva Largura pelas sugestões.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 5. ed. Florianópolis: TJSC, 2015.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Brasília: Senado Federal: 2016.

Cf. YARN, Douglas E. *Dictionary of Conflict Resolution*. São Francisco: Ed. Jossey-Bass Inc., 1999. p. 272; AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3. p. 313.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Guia de Conciliação e Mediação**. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em arquivo PDF.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015.

CRUZ E TUCCI, José Rogério et al (Coord.). **Código de Processo Civil Anotado**. São Paulo: OAB Paraná e AASP, 2015. Disponível em arquivo PDF em: Disponível em arquivo PDF em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=> Acesso em: 28/06/2016, 11:32:11.

DALBOSCO, Honório (Coord.). **Bíblia Sagrada**. São Paulo: Edições Paulianas, 1989.

FERNANDES, Waleiska. **Morosidade processual corresponde a 50% das demandas na Ouvidoria do CNJ**. Brasília. 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/81146-morosidade-processual-corresponde>

[a-50-das-demandas-na-ouvidoria-do-cnj](#). Acesso em: 07/06/2016, 10:25:11.

FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos Sem Concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMY, E.; ABREU, P. M.; OLIVEIRA, P. M. de (Coord.). **Processo Civil em Movimento Diretrizes para o Novo CPC**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2013.

LIMA, Miguel Luiz Santos de. Conciliação Prévia Trabalhista: Obrigação da Tentativa. Curitiba: Juruá. 2002.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

NOGUEIRA, Octaciano. **Constituições Brasileiras 1824**. Brasília: Senado Federal, 2012.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. Processo Administrativo n.º 550174-2014.1. Presidente: Nelson Schaefer Martins. Florianópolis: 18 de julho de 2014. Disponível em arquivo PDF: <http://app.tjsc.jus.br/ptcv/ptcconsultamovimentacoes!pesquisar.action?numeroProcesso=550174-2014.1> Acesso em: 20/07/2016 , 16:31:11.

SANTOS, Anderson Luz dos. OS ACORDOS ENTRE AS PARTES NO DECORRER DOS PROCESSOS DE FAMÍLIA - Uma análise dos Mutirões da Conciliação na Comarca de Pomerode. **Revista da Academia Judicial**. São Paulo: Conceito Editorial. Ano 2, n.2, p.107-117, 2011.

SCHMIDT, Mário. Nova História Crítica. São Paulo: Nova Geração, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. 2012. Resolução n. 22. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=> Acesso em: 20/07/2016, 18:15:11.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. 2015. Missão e Visão. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao> Acesso em: 21/07/2016, 10:16:11.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA COMARCA DE VARA ÚNICA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Antonio Martim de Macedo

Graduado em Direito pelo Centro Universitário Facvest. Técnico Judiciário Auxiliar no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Chefe de Secretaria do Foro da Comarca de Campo Belo do Sul. E-mail: macedo@tjsc.jus.br

SHARING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN ONE JUDICIAL UNIT OF SINGLE OF THE COURT JUSTICE SANTA CATARINA

Resumo: Este artigo tem por objetivo analisar como se desenvolve o compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de natureza aplicada, configurando-se como qualitativa, de caráter descritivo, do tipo bibliográfica, documental e estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de análise documental e de aplicação de questionários, utilizando-se de perguntas abertas e em escala, tipo Likert, de cinco pontos. Tendo como base a teoria estudada, o desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento na comarca foi analisado levando-se em conta questões relacionadas à identificação das demandas, descrição das práticas, obstáculos e facilidades no processo de gestão e alternativas para o seu aperfeiçoamento. Os resultados demonstram que o tema é complexo e, diante dos obstáculos constatados, tais como a disposição física do ambiente de trabalho, a relação interpessoal, o fator tempo e a sobrecarga de trabalho, lança-se um desafio para os gestores das unidades judiciárias de vara única do Poder Judiciário de Santa Catarina: a implementação de práticas de compartilhamento de conhecimento com vistas a racionalizar o uso dos recursos humanos, materiais e tecnológicos utilizados na prestação jurisdicional, tendo em vista que o estudo apontou a existência de maiores dificuldades do que facilidades na sua realização.

Palavras-chave: Compartilhamento. Conhecimento. Vara-Única. Judiciário. Santa Catarina.

Abstract: This article aims to analyze how the sharing of knowledge develops in a single stick County of the Santa Catarina's Judiciary. The methodology used to conduct the research consists on applied nature, setting up as qualitative, of descriptive character, bibliographical, documentary and study case. The data was collected through document analysis and questionnaires, using open questions and Likert scale of five points. Based on the theoretical framework, the development of knowledge sharing in the District was analyzed taking on questions related to the identification of demands, description of practices, obstacles and easiness in the process of management and alternatives for improvement. The results demonstrate that the topic is complex and by the noted obstacles, launches a challenge for managers of single sticks judicial units of Santa Catarina's judiciary: the implementation of knowledge sharing practices in order to rationalize the use of human resources, material and technology used in the judgment, given that the study found that there are greater difficulties than facilities in its realization.

Keywords: Sharing. Knowledge. Single Stick. Judiciary. Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo propõe-se a analisar as nuances do compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina – PJSC que, em seu planejamento estratégico, vigência 2015-2020, traz, dentre os objetivos estratégicos, a concretização da gestão do conhecimento, inserido na perspectiva Gestão (PJSC, 2015). Conforme se extrai do sítio eletrônico do citado Órgão, este objetivo visa a dar suporte à gestão do judiciário por meio da aplicação de processos de gestão do conhecimento.

Porém, considerando-se que a justiça comum estadual catarinense possui uma grande estrutura, dividida em justiça de primeiro e de segundo graus, em que o primeiro grau de jurisdição é composto de 111 comarcas, o presente trabalho é desenvolvido em uma comarca de vara única. Essas unidades judiciárias dotadas de apenas uma vara tem competência ampla e jurisdição sobre todas as matérias afetas à justiça comum estadual de primeiro grau. Soma-se a isso a jurisdição delegada pela justiça federal dos processos previdenciários de segurados do regime geral da previdência social, conforme determina a Constituição da República de 1988, em seu artigo 109, § 3º (BRASIL, 1988).

Além disso, em algumas comarcas de vara única, o magistrado acumula as funções de juiz eleitoral. Assim, nesse ambiente onde se exige uma gama enorme de conhecimentos sobre várias áreas do direito, o presente artigo tem como objetivo geral analisar como se desenvolve o compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do PJSC. Para desenvolver a pesquisa, foi escolhida a comarca de Campo Belo do Sul, localizada na região do Planalto Serrano catarinense.

Sopesando que a gestão do conhecimento é abrangente e envolve vários processos, pois segundo Davenport e Prusak (1998) corresponde a um conjunto integrado de ações que objetivam compartilhar todo o ativo de informações de uma organização, optou-se por trabalhar apenas um deles – aquele relativo ao compartilhamento do conhecimento. Segundo Fleury e Oliveira Junior (2012), dentre os processos relacionados à gestão do conhecimento, como aquisição, desenvolvimento e memorização, o compartilhamento está relacionado principalmente ao desenvolvimento de competências estratégicas por meio da integração ou combinação de conhecimento.

Nesse diapasão, questiona-se como se desenvolve o compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do PJSC.

Destarte, este trabalho objetiva em específico: a) caracterizar demandas de compartilhamento de conhecimento na citada comarca; b) descrever práticas institucionalizadas para o compartilhamento do conhecimento entre os servidores da Vara Única da comarca de Campo Belo do Sul/SC; c) apontar obstáculos e facilidades no processo de gerir o compartilhamento do conhecimento nessa unidade judiciária de competência jurisdicional ampla, por parte dos seus gestores; d) sugerir alternativas de ação para o aperfeiçoamento da gestão do compartilhamento do conhecimento na citada comarca.

Assim, para que princípios basilares estampados na Constituição Federal (BRASIL, 1988) não fiquem prejudicados, como o da razoável duração do processo e o da eficiência, a justificativa pela escolha do tema deu-se em razão das peculiaridades estruturais de uma unidade judiciária de vara única, conforme supra referido, na qual a escassez de recursos humanos, materiais e tecnológicos, acaso existentes, pode comprometer com maior intensidade a atividade jurisdicional, pressupondo-se, desta forma, a necessidade da adoção de uma gestão estratégica do conhecimento com foco no compartilhamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é feita uma breve abordagem sobre a estrutura do Poder Judiciário do Brasil, do Estado de Santa Catarina e da comarca de Campo Belo do Sul, seguindo-se de uma análise doutrinária sobre um dos processos da gestão do conhecimento: o de compartilhamento, foco do presente trabalho.

2.1 O PODER JUDICIÁRIO DO BRASIL E DE SANTA CATARINA

Os órgãos que integram o Poder Judiciário do Brasil estão relacionados no artigo 92 da Constituição do Brasil (1988), tendo como órgão máximo o Supremo Tribunal Federal, com a função precípua de guarda da Constituição. Faz parte também do judiciário brasileiro o Conselho Nacional de Justiça, cuja atuação é regulada pela Emenda Constitucional n. 45 (2004), sem função jurisdicional, atuando no controle administrativo e financeiro dos órgãos do judiciário e na fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes que os integram

O Superior Tribunal de Justiça, criado também pela Constituição do Brasil (BRASIL, 1988), tem sua competência originária definida no artigo 105 do citado diploma legal, tendo a responsabilidade de interpretação de lei federal em todo território nacional, e sendo, ainda, instância derradeira em se tratando de matéria infraconstitucional.

Os outros órgãos que integram o judiciário nacional são os seguintes: os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais; os Tribunais e os Juízes do Trabalho; os Tribunais e os Juízes Eleitorais; os Tribunais e os Juízes Militares; os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

O PJSC é composto, de acordo com o artigo 77 da Constituição Estadual (SANTA CATARINA, 1989), pelo Tribunal de Justiça; os Tribunais do Júri; os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos; a Justiça Militar; os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos; a Câmara Regional de Chapecó; os Juízes de Paz; e outros órgãos instituídos em lei.

Seguindo, o artigo 78, da Carta Estadual, determina que Lei de Organização Judiciária, de iniciativa do Tribunal de Justiça, disporá sobre a estrutura e funcionamento do Poder Judiciário e a carreira da magistratura (SANTA CATARINA, 1989).

Nessa esteira, a Lei Estadual nº 5.624 (SANTA CATARINA, 1979), dispõe sobre a adaptação do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina à Lei Orgânica da Magistratura Nacional e dá outras providências; e a Lei Complementar Estadual nº 339 (2006), discorre sobre a Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências.

O artigo 3º da lei acima referida, Lei Complementar Estadual nº 339/2006 (SANTA CATARINA, 2006), artigo 1º da Resolução número 08 (TJSC, 2007), e art. 1º da Resolução n. 44 (TJSC, 2008), dispõem que o território do Estado, para fins de realização da atividade jurisdicional, constitui-se em seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições, 111 (cento e onze) comarcas e 183 (cento e oitenta e três) comarcas não instaladas.

2.1.1 Estrutura da comarca de Campo Belo do Sul

A comarca de Campo Belo do Sul - SC, criada pela Lei Complementar Estadual nº 181 (SANTA CATARINA, 1999), foi instalada em 05/09/2003. É de entrância inicial, possui uma única vara, pertence à subseção judiciária da Capital e está localizada na Região do Planalto Sul, na 12ª Circunscrição – Lages. Os municípios abrangidos por sua jurisdição são Capão Alto, Cerro Negro e o município sede, Campo Belo do Sul.

A jurisdição da comarca, que por ser de vara única, abrange todas as matérias de competência da justiça comum estadual, é exercida por um juiz de direito, titular da unidade. O magistrado ainda exerce a Direção do Foro, competindo-lhe superintender a administração e a polícia do fórum, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 339 (SANTA CATARINA, 2006). Além destas atividades, o Diretor do Foro possui várias outras funções administrativas, disciplinadas no artigo 110 da Lei Estadual nº 5624 (SANTA CATARINA, 1979).

O quadro funcional da comarca de Campo Belo do Sul é composto por sete Técnicos Judiciários Auxiliares, sendo que seis destes cumulam as funções ou cargos comissionados de Chefe de Secretaria do Foro, Chefe de Cartório, Distribuidor Judicial, Contador Judicial, Técnico de Suporte em Informática e Coordenador de Central de Mandados. Existe um Analista Jurídico designado para o cargo comissionado de Assessor de Gabinete. Os outros cargos são: um Assessor Jurídico; um Agente de Portaria e Comunicação, vago desde 2010; um Assistente Social; um Oficial da Infância e Juventude; e dois Oficiais de Justiça e Avaliadores.

Dentre os demais colaboradores, a unidade judiciária de Campo Belo do Sul é servida pelos seguintes postos: sete terceirizados, que desempenham os serviços de vigilância (4), zeladoria (1), copa (1) e limpeza (1); e oito acadêmicos que desenvolvem atividades de estágio não-obrigatório de Ensino Superior, sendo cinco do curso de Direito e três dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social; um policial militar do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública – CTISP – cedido de acordo com as regras da Lei Complementar Estadual nº 380/2007, que atua na guarda do edifício do Fórum e na segurança do magistrado (SANTA CATARINA, 2007).

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

De um olhar perfunctório da exposição de motivos do novo Código de Processo Civil, Lei Federal nº 13.105 (BRASIL, 2015), destaca-se, dentre os princípios considerados pelo legislador para elaboração do novo *códex* processualista, o princípio da razoável duração do processo. Para justificar sua adoção, ele afirma que “a ausência de celeridade, sob certo ângulo, é ausência de justiça”.

O judiciário, no bojo da celeridade processual, e para atender o aumento da demanda que é recorrente, vem aderindo sistematicamente às ferramentas da Tecnologia da Informação. Sobre o tema, Ferreti e Alvares (2015, p. 1) asseveram:

As transformações ambientais, a complexidade dos processos de trabalho e a massificação de tecnologias, parecem ter criado um modelo baseado no encaminhamento de problemas de informação e de conhecimento das áreas de negócio diretamente à área de Tecnologia da Informação (TI) sem uma análise mais cuidadosa quanto ao conteúdo e fluxo necessários.

Os autores prosseguem afirmando que os mecanismos tecnológicos inseriram um considerável fluxo de conhecimento na sociedade, antes inimaginável, o que requer das organizações uma nova postura gerencial e estratégica, “associada a uma imperiosa seletividade de conhecimento para melhoria do processo de trabalho e do processo decisório” (FERRETI; ALVARES, 2015).

Assim, essa nova postura gerencial e estratégica poderia resultar, por exemplo, na utilização do compartilhamento do conhecimento como forma de absorção, pelo ente público, da quantidade incalculável de informações disponibilizadas aos servidores para atendimento do jurisdicionado. Tonet e da Paz (2006) mencionam que, para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem. Prosseguem, afirmando que isso seria uma forma de garantir a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. E concluem (TONET; PAZ, 2006, p. 2):

Grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para os empregados e trabalhadores, de uma

forma geral, compartilhar conhecimento é um procedimento para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado para o trabalho que realiza.

Tal processo, de acordo com Wiig (*apud* SOUZA, 2006), ao utilizar as tecnologias da informação e de tecnologias da comunicação acaba por se tornar um processo sólido de gerenciamento do capital intelectual, e pode assim ser considerado um processo de gestão integrada do conhecimento organizacional.

Ainda, pelo que se denota dos ensinamentos de Lin (2007 *apud* ALCARÁ *et al*, 2009), o compartilhamento do conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades, resumindo esse processo em duas situações: doar conhecimento, em que as pessoas sentem prazer em compartilhar e ajudar os outros; e colecionar conhecimento, caracterizada pela consulta ativa junto aos colegas para aprender com eles.

Pelo que se observa dos ensinamentos dos autores citados, para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, não basta ter em sua estrutura funcional uma gama enorme de conhecimentos, se não houver uma difusão entre os que deles necessitam. Segundo Souza (2006), saber gerir o conhecimento significa investir de maneira equilibrada em processos de criação e armazenamento de conhecimento assim como na sua partilha e distribuição.

Ipe (2003 *apud* ALCARÁ *et al*, 2009) diz que o termo “compartilhamento” implica o processo de disponibilizar o conhecimento de tal forma que ele possa ser utilizado. E conclui asseverando que “compartilhar não implica ceder a posse do conhecimento, e sim usufruir dele juntamente com os pares”.

Assim, entender os processos de compartilhamento do conhecimento é primordial para que uma organização obtenha sucesso na difusão dos saberes acumulados durante sua trajetória no meio em que está inserida. Conforme salientado por Terra (2001 *apud* Souza 2006), o conhecimento que não é compartilhado, colocado em movimento de conversão, fica desgastado e pode ser facilmente perdido, daí a necessidade constante de conversão de conhecimento através do compartilhamento.

Nesse contexto, Steil (2007, p. 10) afirma que compartilhar é um processo por meio do qual um recurso é dado por um e recebido por outro, e para que isso ocorra deve existir uma troca, um recurso deve passar entre fonte e recipiente. E complementa:

O termo compartilhamento do conhecimento implica o dar e receber informação inserida em um contexto pelo conhecimento da fonte. O que é recebido é a informação, a qual é inserida no contexto de quem recebe. Embora baseado no conhecimento da fonte, o conhecimento recebido não pode ser igual, uma vez que o processo de interpretação é subjetivo...

Benite (2013) apresenta a ideia de que todo ato dos indivíduos de compartilharem seu conhecimento e experiências é considerado um produto de socialização e deve ser considerado como o eixo central de qualquer método de compartilhamento do conhecimento, ressaltando que a socialização envolve interação e comunicação entre indivíduos.

2.2.1 Práticas e formas de compartilhamento do conhecimento

O desenvolvimento de competências internas permite a promoção das qualificações mais diversificadas que, se transmitidas conjuntamente por um amplo conjunto de instrumentos, tais como bases de dados, estudos, relatórios, informações diversas e conhecimentos, possibilitam processos de conversão mais dinâmicos e aprendizados mais coletivistas (SANTOS, 2004 *apud* SOUZA, 2006).

Souza (2006) prossegue pontuando os desafios exigentes que as empresas precisam responder para favorecerem o compartilhamento de conhecimentos. Dentre esses desafios, ressalta:

- a. o desenvolvimento das competências humanas internas;
- b. a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem;
- c. a gestão adequada de pessoas; e
- d. o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais.

Schappo e Girardi (2012) enumeram práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento. No rol de facilidades apresentadas, as que mais se identificam com o compartilhamento do conhecimento, extraídas na íntegra da obra dos autores anteriormente citados, são as relatadas a seguir:

- a. **Melhores Práticas:** significa identificar e difundir as melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Os autores mencionam que, segundo Santos (2011), um número significativo de organizações, públicas e privadas, tem utilizado o compartilhamento de melhores práticas como um dos primeiros passos na implementação de um processo de Gestão do Conhecimento;
- b. **Fóruns de discussão:** permitem que o conhecimento seja transmitido por meio do diálogo. Os autores acreditam que a criação de fóruns permanentes de discussão (podendo ser presenciais ou virtuais) facilitaria o compartilhamento das informações e o aperfeiçoamento dos processos e que a adoção desta prática permite a troca de informações e ideias entre os servidores;
- c. **Narrativas:** as narrativas possibilitam a utilização da analogia, especificamente com a exposição de situações vivenciadas na instituição, bem como a criação de conceitos. Consistem em expor aos demais servidores experiências positivas ou negativas, para formar novos conceitos e padrões. Os autores invocaram os ensinamentos da autora britânica Margareth Parkin (2001 *apud* SABBAG, 2007, p. 281/282), que sugere adotar as narrativas como instrumento educativo por variadas razões, como se vê:

[...] as narrativas criam contexto e perspectiva acelerando a memória e o aprendizado; usam metáforas, simbolismos e sentido figurado e retêm conhecimento tácito condensado; incluem emoções e facilitam a obtenção de melhores mapas cognitivos; envolvem humor, já que a descontração é receptiva ao conhecimento e desperta a criatividade; e por fim, criam um fluxo mental criativo, pois uma pessoa recria significados quando ouve e a sua mente consciente está absorta enquanto o inconsciente flui livremente para imaginar.

a. Memória organizacional: a manutenção do fluxo de informações e a retenção do conhecimento é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. Tais atitudes podem ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da organização. Para melhor elucidar o que seria essa prática, os autores fazem referência a Conklin (1996 *apud* SCHLESINGER, 2008, p. 20). Para este, “a memória organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por colaboradores de uma determinada organização”.

Na busca pelas melhores práticas e formas de compartilhar o conhecimento, Fernandes e Costa (2012) mencionam a proposta de Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-79), que possui duas dimensões: Ontológica, em que o indivíduo é o elemento central de criação do conhecimento; e Epistemológica, baseada na distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. E arrematam, discorrendo sobre os quatro modos de conversão do conhecimento, fundamentos basilares para compartilhamento dos saberes dentro de uma organização: socialização, externalização, combinação e internalização.

Nesse diapasão, Davenport e Prusak (1998), ressaltam que o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, porque ele cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente onde está inserido.

Quanto à externalização, Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que ela constitui o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de palavras e/ou imagens, utilizando metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses.

Na sequência, descrevem a combinação como sendo um processo pelo qual a conversão do conhecimento é realizada pela combinação de diversos conjuntos de conhecimento explícito, normalmente por meio da troca de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes/sistemas de computadores, tornando possível a reconfiguração das informações existentes, seja pelo acréscimo, combinação, classificação ou categorização, levando a um novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Finalizando a descrição dos modos de conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam a internalização como sendo o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, ligado diretamente ao “aprender fazendo”. Afirmam que, quando o conhecimento

explícito é internalizado pelo indivíduo, amplia seu conhecimento tácito, enriquecendo seus modelos mentais e know-how técnico compartilhado, e as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Para que as práticas de compartilhamento do conhecimento logrem êxito, Steil (2007) aponta cinco contextos primários identificados pela literatura que afetam implementações exitosas de compartilhamento do conhecimento: a relação entre a fonte e o receptor, a forma e a localização do conhecimento, a predisposição para aprender do receptor, a capacidade de compartilhar conhecimento da fonte e o ambiente mais amplo no qual o compartilhamento ocorre.

Steil (2007) prossegue descrevendo que essa síntese literária sugere três tipos de atividades de compartilhamento do conhecimento a serem avaliadas, extraídas da obra de Cummings (2003, p. 4), quais sejam:

- a. Primeiro, a análise da forma e da localização do conhecimento são importantes porque cada um pode afetar os tipos de processos de compartilhamento que serão necessários assim como quão desafiadores esses processos podem ser;
- b. Segundo, os tipos de acordos, regras e práticas gerenciais adotadas pelos envolvidos são importantes de serem avaliados porque elas delineiam tanto os fluxos de recursos e conhecimento entre as partes e as decisões tomadas para resolver e acomodar diferenças relacionais entre as partes;
- c. Terceiro, as atividades específicas de compartilhamento do conhecimento usadas são importantes porque elas são os meios por meio dos quais as partes procuram para facilitar o compartilhamento do conhecimento.

Por fim, Steil (2007) ressalta que em função desses aspectos, pode-se dizer que enquanto a comunicação do conhecimento é importante, o processo por meio do qual esse conhecimento é compartilhado que determina se a aprendizagem organizacional ocorre, e, portanto, se o processo de compartilhamento do conhecimento foi um sucesso.

2.2.2 Situações que podem impactar no compartilhamento do conhecimento

Fatores estruturais, materiais, tecnológicos e humanos podem influenciar a socialização do conhecimento. Segundo Souza (2006), muitas barreiras de compartilhamento de conhecimento advêm da própria disposição física da organização, assim como da estrutura interna, da cultura organizacional, bem como da administração de recursos humanos e dos processos operacionais empreendidos.

Por outro lado, Tonet e Paz (2006) afirmam que ainda não existe consenso sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas nas organizações e que este sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas. E prosseguem mencionando que para ocorrer o compartilhamento do conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização (TONET; PAZ, 2006).

Assim, pelo que se extrai dos ensinamentos dos autores supra referidos, o ruído na comunicação pode ser uma variável causadora de grande entrave no processo de compartilhar o conhecimento em uma organização. Tonet e Paz (2006) mencionam que, dentre essas variáveis, estão as relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento.

Ipe (2003 *apud* Alcará *et al* 2009), com base em estudos teóricos, identificou os principais fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e cultura do ambiente do trabalho.

Durante o processo de implantação do processo do compartilhamento, Tonet e Paz (2006) enumeram as principais dificuldades encontradas na fase de implementação de um processo de compartilhamento de conhecimento:

- a. Dificuldades de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns, pela fonte e pelo destinatário do conhecimento;
- b. Resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder status ou poder, por temer ser substituído pelo aprendente, ou outros motivos;
- c. Resistência do destinatário em adquirir o conhecimento, devido a não estar disposto a mudar a forma como trabalha, por sentir desconforto em colocar-se na posição de aprendente, por temer não assimilar a nova aprendizagem, ou outro;
- d. Falta de interesse e comprometimento com as demandas da organização, tanto da parte da fonte como do destinatário;
- e. Existência na organização de gerentes com estilos de gestão refratários à cooperação interna, e consequentemente, ao compartilhamento de conhecimento;
- f. Necessidades de mudança de hábitos e práticas pessoais de pensamento e de trabalho do destinatário, e às vezes de seus pares, geralmente internalizadas de forma profunda e com pouca chance de mudança;

g. Possíveis necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional, que em decorrência do compartilhamento do conhecimento precisarão ser abandonados ou substituídos.

E os autores referidos no parágrafo anterior prosseguem relatando que a análise particularizada dessas dificuldades mostra que as soluções possíveis exigem empenho para aperfeiçoar os processos de comunicação, reduzindo eventuais inseguranças que as pessoas eventualmente possam ter relação à organização. Afirmam ainda que, como forma de amenizar o impacto dessas situações de dificuldades, a criação de um clima propício ao envolvimento voluntário, à cooperação e ao estabelecimento da confiança entre as pessoas poderia surgir como solução.

Outras soluções possíveis, segundo Tonet e Paz (2006): estimular a aquisição de novas competências, a prática da reflexão, a mudança de modelos mentais, e a aprendizagem contínua; buscar a adoção de estilos gerenciais facilitadores do trabalho cooperativo e do comprometimento das pessoas com o que fazem; e adotar políticas que incentivem e valorizem o compartilhamento de conhecimento.

Em um estudo de caso, Souza (2011) aponta obstáculos individuais, grupais e organizacionais que interferem no compartilhamento do conhecimento. Dentre esses obstáculos, ficou evidente a tentativa de atribuir aos outros os problemas relacionados ao compartilhamento do conhecimento. O autor menciona que Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) denominam essa constatação de ameaça à autoimagem. Outra constatação apontada foi o medo compartilhar tanto informações quanto conhecimento, temendo perder espaço ou valor individual dentro da organização; e o fator tempo, como um grande obstáculo na difusão de saberes dentro da organização.

Souza (2011) apontou ainda obstáculos detectados em nível grupal e organizacional, tais como: compartilhamento apenas com as pessoas que estão mais próximas ou com aquelas com as quais se tem mais afinidade; atuação e comportamento inadequado dos gestores; acúmulo de atividades e sobrecarga de trabalho sob a responsabilidade de uma única pessoa; cobrança por resultados imediatos e falta de autonomia nos processos decisórios; espaço físico de trabalho inadequado; inexistência de um processo formal de gestão de conhecimento; comportamento hostil do gestor frente a erros dos subordinados; falta de reconhecimento e estímulo para compartilhar o conhecimento.

3 METODOLOGIA

A configuração dos dados resultantes da pesquisa deu-se por meio de artigo científico, que Andrade e Lima (2007) conceituam como sendo um relato de informações e resultados de maneira clara e concisa, tendo como característica principal a publicação em periódicos científicos.

Quanto à natureza, utilizou-se da pesquisa aplicada, que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. E arrematam afirmando que esta pesquisa envolve verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No que tange à abordagem da temática estudada, esta se constituiu em uma pesquisa qualitativa, que, segundo os ensinamentos de Godoy (1995), tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. O autor arremata asseverando que estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental estudar e analisar o mundo empírico em seu ambiente natural. E Gerhardt e Silveira (2009) complementam asseverando que esse tipo de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

Quanto aos fins, as premissas utilizadas foram as da pesquisa descritiva, que, segundo Vergara (2000), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define a sua natureza. O autor cita como exemplo a pesquisa de opinião e conclui que sua análise não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, apenas serve de base para tal explicação.

Em relação aos meios empregados, a pesquisa realizada foi bibliográfica, obtida por meio da coleta em fonte de dados secundários, como textos disponíveis em acervos públicos e privados, inclusive em meio eletrônico. Segundo Lakatos e Marconi (2001), este tipo de pesquisa leva em consideração toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto.

Utilizou-se também da pesquisa documental, que Gil (2008) descreve como sendo uma fonte de dados que não recebeu um tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborada de acordo com os objetos da pesquisa. Cita como exemplo documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições, que ainda não foram analisados, ou relatórios de empresas, tabelas, dentre outros, que já foram processados, mas podem receber outras interpretações.

Ainda, quanto aos meios, o presente artigo foi buscar suporte nas ferramentas de um estudo de caso para aprimoramento da pesquisa. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real e que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação. Trata-se, assim, do estudo de caso do compartilhamento do conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul.

Para dimensionar o compartilhamento do conhecimento na comarca pesquisada, a coleta de dados teve como ponto de partida a análise de dados secundários do setor administrativo da unidade judiciária; seguindo-se com a extração de dados primários junto aos gestores responsáveis pela disseminação do conhecimento. Chisnall (1980) explica que a fonte de dados da pesquisa é primária quando os dados são coletados pela primeira vez; secundários, quando a informação já existente pode ser útil para as finalidades de levantamentos específicos.

Os dados foram levantados entre os meses de março e julho de 2016. Para obtenção dos dados primários, foram utilizados questionários e entrevistas junto aos gestores da unidade pesquisada, como o Chefe de Secretaria, Assessor Jurídico, Coordenador da Central de Mandados, Contador Judicial, Distribuidor Judicial, Chefe de Cartório. Estes, teriam, a princípio, a incumbência de fomentar o compartilhamento do conhecimento entre seus subordinados. Dessa forma, para a realização da pesquisa, foram distribuídos sete questionários sendo que quatro deles foram respondidos.

Segundo Hair Junior (2005), o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes, que envolve uma série de atividades inter-relacionadas, como o desenvolvimento, validação e determinação do método. Difere, portanto, da entrevista, que ocorre quando o pesquisador fala diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando respostas. Estas podem ser estruturadas ou semiestruturadas (HAIR JÚNIOR, 2005).

A técnica utilizada para analisar os dados, em se tratando de pesquisa qualitativa, valeu-se, principalmente, da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977 *apud* OLIVEIRA, 2011), tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraíndo conteúdos por trás da mensagem analisada. Sobre essa técnica, Triviños (2010) esclarece que é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa, como na investigação qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo os dados foram coletados junto aos servidores detentores de cargo ou função de confiança na unidade pesquisada, em um total de sete colaboradores. Tratam-se de gestores, que têm o mister de gerir o conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul nos setores onde atuam, sendo responsáveis, desta forma, pelo seu compartilhamento. Os setores pesquisados foram: Gabinete do Magistrado, Cartório Judicial, Contadoria Judicial, Distribuição Judicial e Suporte de Informática.

Os dados foram coletados através da aplicação de questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2001) possui algumas vantagens, como a obtenção de respostas mais rápidas e precisas; maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; menor distorção, pela não influência do pesquisador; maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Na elaboração do questionário foram utilizadas perguntas abertas, em que segundo Chagas (2000), as pessoas ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas.

Utilizou-se também de perguntas em escala, tipo Likert, de cinco pontos. Segundo Cunha (2007), uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância ou discordância. E arremata

afirmando que esse tipo de pergunta mede a atitude do sujeito, somando ou calculando a média do nível selecionado para cada item.

Foram estudadas, na comarca de Campo Belo do Sul, questões relacionadas à identificação das demandas de compartilhamento do conhecimento; descrição das práticas para o compartilhamento do conhecimento; obstáculos e facilidades no processo de gestão do compartilhamento do conhecimento; e por fim, alternativas de ação para aperfeiçoar o compartilhamento do conhecimento na unidade judiciária referida.

4.1 DEMANDAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA COMARCA DE CAMPO BELO DO SUL

Questionados sobre que tipo de conhecimento é mais requisitado para o servidor realizar seu trabalho na comarca, setenta e cinco por cento dos respondentes afirmaram ser o explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) descrevem esse tipo de conhecimento como sendo aquele que é transmissível na linguagem formal e sistemática, de forma codificada.

Esse dado é relevante, porque o judiciário vale-se de leis (codificadas), jurisprudências e doutrinas para realização de suas atividades. Ferreti e Alves (2015) mencionam que, para melhor atendimento às necessidades de informação dos juízes, dos cidadãos e à demanda social de celeridade processual, a Ciência da Informação e a Gestão Pública devem focar a gestão da informação, que é o registro explícito do conhecimento.

Indagados sobre a origem do conhecimento explícito, cem por cento respondeu que ele advém da legislação, normatizações, provimentos, circulares e regras gerais. É o que ensinam Nonaka e Takeuchi (1997), salientando que o conhecimento explícito pode ser armazenado, por exemplo, em documentos, manuais, banco de dados ou em outras mídias. Trazendo este conceito para esfera do judiciário, o conhecimento explícito apresenta-se por meio de legislação e de normatizações internas, tais como resoluções, provimentos, circulares, portarias.

O compartilhamento do conhecimento tácito, menos requisitado na unidade judiciária, é definido por Nonaka e Takeuchi (2008) como pessoal, específico ao contexto e por isso difícil de formalizar e comunicar.

Observou-se que esse tipo de conhecimento tem origem, na comarca, na experiência e no aprendizado adquiridos com o tempo de trabalho, nas praxes do dia a dia e na troca de informações com os colegas. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Prosseguem, enfatizando que o elemento técnico do conhecimento tácito inclui o know-how, o artesanato e as habilidades concretas do indivíduo.

Assim, a carência a ser suprida que se verá adiante, deverá focar no compartilhamento do conhecimento explícito, apontado como mais requisitado, sem deixar de lado, contudo, o compartilhamento do conhecimento tácito. Sobre o tema, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são totalmente separados, mas entidade mutuamente complementares.

Desta forma, nota-se que o compartilhamento do conhecimento explícito e do conhecimento tácito caminham juntos, não podendo um abdicar do outro, ante a complementariedade existente entre ambos.

4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS PREVISTAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA COMARCA DE CAMPO BELO DO SUL

Buscando analisar as práticas existentes para o compartilhamento de conhecimento no contexto da comarca, os pesquisados foram indagados, também, a responderem a seguinte questão: “O PJSC adota alguma política ou possui manuais, ou regras que definem e estimulem o compartilhamento do conhecimento entre colegas de trabalho? Em caso positivo, relacione-as”. Setenta e cinco por cento respondeu positivamente, destacando como política de difusão de conhecimento os cursos fornecidos pela Academia Judicial; e como mecanismos de compartilhamento existentes, a troca de ideia entre colegas, expedição de circulares e normas pelo Tribunal, além de mensagens através do correio eletrônico corporativo.

Porém, um dos respondentes, apesar de reconhecer a existência das práticas supra referidas, apresentou ressalvas, conforme fragmentos extraídos de sua resposta, a seguir reproduzidos: “Existem sim manuais para a prática de determinados atos em cada setor, mas muitas vezes não são compartilhados... cada comarca ou setor acaba por trabalhar de um jeito, o qual muitas vezes é diferente do adotado em outras comarcas. Falta padronização...”.

Prosseguindo, questionou-se acerca da existência de compartilhamento do conhecimento entre setores da comarca. Setenta e cinco por cento dos pesquisados respondeu que sim, com um respondente fazendo um adendo, conforme se extrai de sua resposta: “Existe sim, contudo depende muito da interação entre os funcionários. Caso haja interação, a tendência é compartilhar o conhecimento. Caso haja discórdia, a tendência é interiorizar o conhecimento adquirido”.

No que tange ao uso de compartilhamento de experiências com os demais colegas, as respostas oscilaram, havendo igualdade de proporção entre as respostas positivas e negativas. Cada uma das opções “raramente, algumas vezes, quase sempre e sempre” obteve a quantia de vinte e cinco por cento de respostas, evidenciando que não há unanimidade em relação à intensidade em que essa ferramenta é utilizada. Todavia, somando-se o percentual das respostas, observa-se que, para cinquenta por cento dos respondentes, sempre ou quase sempre existe o compartilhamento de experiências.

Shappo e Girardi (2012) afirmam que a troca de experiências entre colegas de trabalho pode se dar pela criação de comunidades de práticas realizadas no ambiente de trabalho, o que permite a troca da informação de experiências boas ou ruins.

No que tange à questão que abordou o uso de compartilhamento de melhores práticas na comarca, analisando-se as respostas recebidas, percebe-se que esse instrumento é deficitário. Nesse sentido, vinte e cinco por cento dos respondentes afirmou que esse tipo de compartilhamento nunca é utilizado; também no mesmo percentual, vinte e cinco por cento respondeu que raramente é adotado; e cinquenta por cento, destacou que algumas vezes se utiliza da difusão de melhores práticas na unidade pesquisada.

Identificar as melhores práticas dentro da instituição também é uma ótima prática de externalização do conhecimento, pois permite que sejam utilizadas aquelas experiências já testadas e aprovadas objetivando estimular e replicar o conhecimento (SHAPPO; GIRARDI, 2012).

A pesquisa evidenciou, ainda, que o uso de apresentação pública de projetos, reuniões ou fóruns de discussão também é deficiente na comarca. Para cinquenta por cento dos respondentes nunca ou raramente se utiliza desse instrumento de compartilhamento de conhecimento. A outra metade dos pesquisados mencionou que apenas algumas vezes se utiliza desse método de difundir o conhecimento.

Ademais, por meio das respostas recebidas, foi possível constatar que, para setenta e cinco por cento dos respondentes, o treinamento de um servidor novo por um mais experiente é a prática mais utilizada para disseminar saberes na comarca pesquisada.

Sobre o tema abordado nas questões acima apresentadas, destaca-se que a disseminação do conhecimento consiste na prática de transferência deste que pode se dar pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela organização (CARVALHO *et al*, 2006).

Um aspecto que se observou na pesquisa é que a memória organizacional da comarca carece de medidas para sua implementação. Indagados se a comarca disponibiliza estrutura de armazenamento de experiências, realizações e de soluções de problemas, setenta e cinco por cento respondeu que isso nunca acontece; e vinte e cinco por cento mencionou que raramente essa estrutura é disponibilizada.

Shappo e Girardi (2012) descrevem a memória organizacional como a responsável pela manutenção do fluxo de informações e retenção do conhecimento. Os autores destacam que esse é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações e que tais atitudes podem ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da empresa.

4.3 OBSTÁCULOS E FACILIDADES NO PROCESSO DE GESTÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA COMARCA DE CAMPO BELO DO SUL

A partir dos dados coletados, foi possível identificar, ainda, obstáculos e aspectos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul.

Em relação a alguns aspectos que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento, os servidores foram indagados sobre o que achavam em relação à disposição física do ambiente de trabalho da comarca. Levando-se em conta a estrutura física existente, observou-se que setenta e cinco por cento dos respondentes acha que esse fator está influenciando de forma negativa o compartilhamento de conhecimento, e os demais, de forma positiva. Em relação aos que responderam positivamente, extrai-se alguns fragmentos de suas respostas: “setores fisicamente mais perto um dos outros auxiliam na troca de informações... ambientes abertos em que os colegas sentam lado a lado é um fator fundamental”. Entre os que responderam que o ambiente físico está atrapalhando o compartilhamento de informações, justificam mediante as seguintes afirmações, por exemplo: “ambiente com pouco espaço físico, com servidores e estagiários aglutinados; dificultoso, péssimo ambiente físico”.

Assim, foi possível observar que a disposição física do ambiente de trabalho, segundo relato dos respondentes, surge como um obstáculo ao compartilhamento do conhecimento na comarca pesquisada. Segundo Souza (2006), muitas barreiras de compartilhamento de conhecimento advêm da própria disposição física da organização, assim como de sua estrutura interna.

Outra questão posta aos pesquisados versou sobre a adequação do treinamento recebido pelos servidores quando tomam posse ou mudam de setor. Todos responderam que nunca existe treinamento para essas situações. Sobre o tema, Souza (2006) menciona que, dentre as barreiras que afetam o compartilhamento de conhecimento, a cultura da organização e a forma como é conduzida a administração de recursos humanos, pode influenciar positiva ou negativamente.

Outro obstáculo para o compartilhamento de conhecimento evidenciado pela pesquisa realizada foi o fator tempo, aliado à sobrecarga de trabalho, conforme assinalaram os respondentes. Indagados se o fator tempo e a carga de trabalho estão interferindo no compartilhamento do conhecimento, metade respondeu que algumas vezes isso acontece, e a outra metade respondeu que quase sempre esses aspectos apresentam-se como barreiras para a difusão de conhecimento entre os colegas.

Esses dois fatores, tempo e carga de trabalho, estão conjugados, pois Souza (2011) menciona que referidos obstáculos surgem quando o indivíduo acredita que compartilhar é uma atividade que pode demandar muito tempo e energia e roubar o tempo que poderia utilizar para produzir mais resultados. Percebe-se que esses aspectos podem ser compreendidos como um problema das organizações em geral, no âmbito do compartilhamento do conhecimento, considerando outras pesquisas entabuladas que obtiveram resultados semelhantes (SOUZA, 2011).

Por fim, dentre os obstáculos detectados, verificou-se na comarca pesquisada que a relação interpessoal da equipe está impactando o compartilhamento do conhecimento de forma negativa. Questionados se a relação interpessoal da equipe favorece o compartilhamento do conhecimento, cinquenta por cento respondeu que raramente isso acontece; vinte e cinco por cento disse que algumas vezes; e a mesma quantidade, vinte e cinco por cento, afirmou que quase sempre a relação interpessoal favorece o compartilhamento do conhecimento. Isso ficou mais evidente nos fragmentos extraídos da resposta de um servidor: “... alguns servidores deixam de compartilhar seus conhecimentos para demonstrar, perante seus superiores, uma superioridade em relação aos demais funcionários”.

Analisando o assunto, Tonet e Paz (2006), conforme já mencionado anteriormente, afirmam que muitos profissionais temem repassar o conhecimento que detêm por receio de perder status ou poder, ou ainda, por temerem ser substituídos.

Esse obstáculo pode estar relacionado à falta de confiança entre os integrantes da equipe, pois a análise particularizada dessas dificuldades mostra que as soluções possíveis exigem empenho para aperfeiçoar os processos de comunicação interpessoal, intergrupal e organizacional e criar um clima propício ao envolvimento voluntário, à cooperação e ao estabelecimento de confiança mútuos (TONET; PAZ, 2006).

Tonet e Paz (2006) apontam, ainda, como forma de estimular a confiança entre os servidores, a adoção de estilos gerenciais facilitadores do trabalho cooperativo, do comprometimento das pessoas com o que fazem e a adoção de políticas que incentivem e valorizem o compartilhamento de conhecimento.

Dentre os aspectos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul, os dados de pesquisa demonstraram a existência de compartilhamento de conhecimento entre servidores de setores distintos. Nesse sentido, quando questionados se servidores de outros setores compartilham conhecimento com o respondente ou vice-versa, vinte e cinco por cento respondeu que algumas vezes e vinte e cinco por cento, respondeu que quase sempre. Todavia, cinquenta por cento dos pesquisados respondeu que sempre existe o compartilhamento de conhecimento entre colegas de outros setores.

Talvez esse fenômeno seja explicado em razão de que todos os que responderam as questões que lhes foram apresentadas pertençam ao quadro de servidores estáveis do Poder Judiciário. Porém, independente da motivação para ocorrência desse fato, é um facilitador importante na difusão do conhecimento.

Outro fator positivo que veio à lume no âmbito do compartilhamento de conhecimento na comarca pesquisada é que, assim como não foi evidenciada resistência do detentor do conhecimento em compartilhá-lo, também não foi diagnosticada resistência do receptor em assimilar o conhecimento compartilhado. Nesse contexto, quando indagados se há resistência do detentor do conhecimento em compartilhá-lo ou se há resistência de servidores em assimilar o conhecimento compartilhado, setenta e cinco por cento dos pesquisados respondeu que isso nunca acontece, e vinte e cinco por cento afirmou que isso ocorre algumas vezes.

De acordo com Tonet e Paz (2006, p. 11), esse fator poderia ser um problema, pois quando isso ocorre, está entre as principais dificuldades encontradas na fase de implementação de um processo de compartilhamento de conhecimento, como se vê:

[...] b) Resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder status ou poder, por temer ser substituído pelo aprendente, ou outros motivos; c) Resistência do destinatário em adquirir o conhecimento, devido a não estar disposto a mudar a forma como trabalha, por sentir desconforto em colocar-se na posição de aprendente, por temer não assimilar a nova aprendizagem, ou outro; [...].

Contudo, conforme se observou, esses dois fatores, resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém e resistência do destinatário em adquirir o conhecimento compartilhado, não foram compreendidos como obstáculos na comarca de Vara Única objeto do presente trabalho. Pelo contrário, conforme se observou pelo resultado da pesquisa, esses dois aspectos, em sua maioria, apresentam-se como facilitadores da difusão de saberes na unidade pesquisada, com exceção de um servidor que respondeu, conforme acima mencionado, que alguns servidores deixam de compartilhar seus conhecimentos para demonstrarem superioridade em relação aos demais funcionários.

4.4 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAR O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA COMARCA DE CAMPO BELO DO SUL

Os servidores pesquisados apontaram alternativas de ações com vistas a aperfeiçoar o compartilhamento do conhecimento na unidade pesquisada. Para tanto, foram instigados a responder a seguinte pergunta: “O que você entende que se pode fazer para intensificar o compartilhamento na comarca de Campo Belo do Sul? ”

Dentre as sugestões, sobressai-se o treinamento adequado do servidor por parte do PJSC em cada função e/ou setor, sugestão apontada por cinquenta por cento dos pesquisados. Como visto no capítulo anterior, todos os respondentes afirmaram que não existe treinamento adequado do servidor novo quando toma posse ou muda de setor. E dos fragmentos de resposta de um dos pesquisados, vem outra sugestão: “sugere-se a elaboração de minicursos pelos próprios servidores onde se comunicariam práticas e maneiras de trabalho”.

Outra prática apontada para melhoria do compartilhamento do conhecimento foi a realização de reuniões, mencionada por setenta e cinco por cento dos servidores. Os seguintes fragmentos das respostas recebidas exemplificam as sugestões trazidas pelos respondentes: “Reuniões periódicas, nas quais seriam abordados tópicos relativos às práticas forenses”. “Reuniões semanais ou mensais a fim de compartilhar os conhecimentos adquiridos por cada servidor”. Ainda, segundo os pesquisados, essas reuniões serviriam para aprimorar os pontos fracos e compartilhar as boas ideias, consoante fragmento de resposta de um servidor: “... prezando pela padronização dos métodos de trabalho: aprimorar os pontos fracos e compartilhar as boas ideias”.

Nesse contexto, anota-se que as sugestões apresentadas poderiam servir como instrumento para o aprimoramento do compartilhamento de melhores práticas, que se apresentou como deficitário no questionamento próprio, evidenciado no capítulo 4.2. Não obstante, como destacado anteriormente, Schappo e Girardi (2012) também afirmam que identificar as melhores práticas dentro da instituição também é uma ótima maneira de externalização do conhecimento.

Outra alternativa detectada tem como proposta para o aprimoramento do compartilhamento de informações seria a compilação dos conhecimentos compartilhados. Essa sugestão está alinhada com a necessidade de alicerçar a Memória Organizacional da comarca de Campo Belo do Sul, que segundo Souza (2011) é responsável pela armazenagem, organização e recuperação do conhecimento.

Essa ferramenta serviria, ainda, para reter e assegurar o compartilhamento do conhecimento da comarca, considerando que a memória organizacional é compreendida como a responsável pela manutenção do fluxo de informações e retenção do conhecimento (SHAPPO; GIRARDI, 2012).

A análise, seguida de um possível redimensionamento, da carga de trabalho dos servidores, é mais uma alternativa a ser considerada com vistas a aperfeiçoar o compartilhamento do conhecimento no órgão pesquisado. Isto porque identificou-se na pesquisa a existência de sobrecarga de trabalho dos servidores, o que reduz o tempo a ser eventualmente destinado para compartilhar o aprendizado adquirido. Souza (2011) invoca os ensinamentos de Cabrera e Cabrera (2002) para relatar que a literatura sugere que o compartilhamento de conhecimento pode ajudar o destinatário a economizar tempo, melhorar os resultados, e contribuir para a geração de novas ideias.

Por fim, a melhoria da relação interpessoal da equipe surge como um mecanismo que também poderia auxiliar o aperfeiçoamento do compartilhamento do conhecimento na comarca, tendo em vista que a maioria dos pesquisados afirmou que essa situação está impactando de forma negativa na sua difusão, conforme dados de pesquisa demonstrados no capítulo anterior.

Sobre a questão, Tonet e Paz (2006) mencionam que a melhoria da relação interpessoal exige que a confiança entre os membros da equipe seja resgatada, sugerindo, para tanto, o aperfeiçoamento dos processos de comunicação interpessoal e a criação de um clima propício à cooperação, como a implantação de estilos gerenciais facilitadores do trabalho cooperativo e do comprometimento das pessoas com o que fazem.

5 CONCLUSÃO

Considerando que o presente trabalho se propôs a analisar como se desenvolve o compartilhamento do conhecimento em uma comarca de vara única do PJSC, tendo como base a percepção dos gestores da comarca de Campo Belo do Sul sobre o assunto, impende expor algumas considerações concernentes

ao resultado da pesquisa realizada. Observou-se, pelo estudo realizado, que o compartilhamento de conhecimento na comarca objeto da pesquisa é deficitário, apresentando-se mais dificuldades do que facilidades para sua consolidação.

Na análise sobre que tipo de conhecimento é mais requisitado na comarca pesquisada, sobressai-se o conhecimento explícito. Essa constatação é importante, levando-se em conta que, para desenvolver a atividade jurisdicional, o Poder Judiciário tem como principal fonte códigos, leis e jurisprudências. Ou seja, sua principal ferramenta de trabalho é a informação escrita, compartilhada de forma expressa, explícita, como, por exemplo, os livros de direito e as leis emanadas do Poder Legislativo.

Observou-se, também, que o conhecimento tácito, menos requisitado na unidade judiciária, é indispensável e caminha junto com o explícito, tendo em vista que, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), um complementa o outro. Sua origem, no órgão pesquisado, advém da experiência e do aprendizado adquirido com o tempo de trabalho, e da troca de informações entre os servidores.

Quanto à descrição das práticas previstas para o compartilhamento do conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul, denota-se que o compartilhamento de experiências entre os colegas de trabalho é um ponto forte. Contrariamente, a difusão de melhores práticas é bastante deficitária e não se tem conhecimento de ter sido utilizada alguma vez na comarca.

Outro dado revelado pela pesquisa é que a apresentação pública de projetos, reuniões ou fóruns de discussão são instrumentos pouco utilizados para o compartilhamento do conhecimento. Como resultado, ficou evidenciado, ainda, que a memória organizacional da comarca precisa ser estruturada, para que o fluxo de informações e a retenção do conhecimento sejam mais eficazes.

Em relação aos obstáculos existentes no compartilhamento do conhecimento na unidade judiciária de vara única, foi possível observar que a disposição física do ambiente de trabalho mais prejudica do que ajuda. A relação interpessoal, o fator tempo e a sobrecarga de trabalho, aliados à falta de treinamento dos servidores, foram outros obstáculos percebidos.

Porém, a pesquisa apontou que, apesar dos obstáculos e das dificuldades vivenciadas pela comarca no compartilhamento do conhecimento, percebem-se, também, aspectos facilitadores da difusão do saber, destacando-se a existência de compartilhamento de conhecimento entre servidores de setores distintos. Outro facilitador constatado é a ausência de resistência do detentor do conhecimento em compartilhá-lo como também do receptor em assimilar o conhecimento compartilhado.

Diante do cenário desenhado pela pesquisa em relação ao compartilhamento do conhecimento na comarca de Campo Belo do Sul, obteve-se, através dos levantamentos realizados, alternativas para sua melhoria.

Clama-se, de início, de forma mais enfática, pela necessidade de treinamento adequado dos servidores por parte do PJSC, na assunção de nova função, alternância do setor de atuação e na recepção do servidor novo.

A criação do hábito da realização de reuniões periódicas e a padronização de métodos de trabalho foi outra alternativa apontada que, segundo os pesquisados, serviria para aprimorar os pontos fracos e compartilhar as boas ideias.

A proposta de implantação da memória organizacional da comarca surge da necessidade de compilação do conhecimento adquirido, apontado pelos pesquisados, pois isso, segundo Shappo e Girardi (2012), faria com que o fluxo de informações, instruções e normas correlatas estivessem disponíveis a todos os servidores.

Da literatura relativa ao tema e dos obstáculos ao compartilhamento de conhecimento apresentados pelos respondentes, propõe-se, ainda, o redimensionamento da carga de trabalho como mais uma sugestão para aperfeiçoar o compartilhamento do conhecimento na comarca, o que destinaria mais tempo para compartilhar o aprendizado adquirido.

Como última alternativa para alavancar o compartilhamento do conhecimento, surge como proposta a necessidade de melhorar a relação interpessoal no trabalho e a comunicação entre os servidores, resgatando-se desta forma, a confiança, que segundo Tonet e Paz (2006) é compreendida como pressuposto basilar para o sucesso de qualquer equipe de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Carmosino;

À minha mãe Ana;

À minha esposa Sonara;

Às minhas filhas Milena e Tainara;

À orientadora Anna Claudia Krüger, que com serenidade e sabedoria me guiou na realização deste trabalho.

À juíza Diretora do Foro da Comarca de Campo Belo do Sul, Dra. Ana Cristina de Oliveira Agustini, que autorizou minha participação neste curso.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana Rosecler.; DI CHIARA, Ivone Guerreiro.; RODRIGUES, Jorge Luis; TOMAÉL, Maria Inês.; PIEDADE, Valéria Cristina Heckler. **Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento**. Perspectiva em Ciência da Informação, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

ANDRADE, Inez Barcelos de; LIMA, Maria Cristina Miranda. **Manual para elaboração e apresentação de trabalhos científicos: artigo científico**. Faculdade de Medicina de Campos. Campos dos Goytacazes, 2007. Disponível em: http://www.fmc.br/images/trabalhos_academicos/artigo_cientifico.pdf. Acesso em: 24 jun. 2016.

BENITE, Elaine Vidotto. **Análise do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito das organizações públicas usuárias das imagens dos satélites CBERS**. Brasília: Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15730>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em: 16 ago. 2016.

_____. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. Portal da Legislação. **Código de Processo Civil**: Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm. Acesso em: 24 jun. 2016.

_____. Congresso Nacional. **Projeto de Lei do Senado nº 166 de 2010**: Anteprojeto de reforma do Código de Processo Civil. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/Anteprojeto.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

CARVALHO, Antonio Ramalho de Souza; MASCARENHAS, Carlos Cezar de; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Ferramentas de disseminação do Conhecimento em uma instituição de c,t&i de Defesa nacional**. São Paulo: Unitau, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n2/02.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2016.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O Questionário na Pesquisa Científica**. São Paulo: Administração On Line, 2000. Volume 1 - Número 1. (janeiro/fevereiro/março - 2000). Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm. Acesso em: 17 ago. 2016.

CHISNALL, Peter M. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Saraiva, 1980.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Lisboa. Faculdade de Ciências, 2007. Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf. Acesso em 17 ago. 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERNANDES, Giovani Soares; COSTA, Alexandre Marino. A gestão do conhecimento e as práticas de trabalho na seção de correspondência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **Estudos Especializados sobre a Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. v.4. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 228p. Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/10/Livro-RH-TJ-Volume-4-Completo.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FERRETI, José Roberto Pimenta; ALVARES, Lilian. **Gestão da informação e do Conhecimento judiciais**: perspectivas e desafios. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.25, n.2, p. 19-28, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/18/13742>. Acesso em: 17 jun. 2016.

FLEURY, Leme Tereza Maria; OLIVEIRA JUNIOR., Moacir de Miranda. **Gestão do estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>. Acesso em: 15 jun. 2016.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BARRY, Babin; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acessado em: 15 jun. 2016.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico Institucional - Mapa Estratégico 2015-2020**. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>. Acesso em: 20 jun. 2016.

_____. **Gestão estratégica: gestão do conhecimento**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 24 jun. 2016.

_____. **Páginas das Comarcas: Comarca de Campo Belo do Sul**. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/comarcas/campo-belo-do-sul>. Acesso: 15 jun. 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça, legislação interna. **Atos Regimentais, Instruções Normativas e Resoluções**. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/legislacao>. Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. Assembleia Legislativa, legislação interna: **Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989**.

Disponível em: http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. Assembleia Legislativa, legislação estadual: **Decretos, emendas constitucionais, leis.**

Disponível em: http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao. Acesso em: 23 jun. 2016.

SCHAPPO, Perla Maria Fusinato; GIRARDI, Dante Marciano. Externalização do conhecimento na Corregedoria-geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades.** Revista Estação Científica, Juiz de Fora, n. 03, out. 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SOUZA, Odias Pereira de. **Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento: estudo de caso em uma organização industrial de grande porte.** Vitória: FUNCAFE, 2011. Disponível em http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf. Acesso em: 24 jun. 2016.

STEIL, Andrea Varela. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas.** Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237090098_Estado_da_arte_das_definicoes_de_gestao_do_conhecimento_e_seus_subsistemas. Acesso em: 20 jun. 2016.

TONET, Helena Correa.; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.** Revista de Administração contemporânea, Curitiba, v.10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a05.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM OS SERVIDORES: QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na Comarca de Campo Belo do Sul

Prezados servidores:

O presente questionário tem como finalidade fornecer subsídios para o Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico), do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – Turma 2015, promovido pela Academia Judicial.

Objetiva analisar as demandas, práticas, obstáculos, facilidades e alternativas/sugestões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento na Comarca de Campo Belo do Sul.

As informações fornecidas e os dados de identificação serão utilizados exclusivamente para elaboração do trabalho, e mantidos em sigilo absoluto.

Grato!

Antonio Martin de Macedo

QUESTÕES:

1) Que tipo de conhecimento é mais requisitado para o servidor realizar seu trabalho na Comarca: o tácito ou o explícito?

2) Qual é a origem comum do conhecimento explícito na Comarca?

2.1) E do conhecimento tácito?

3) O PJSC adota alguma política ou possui manuais, ou regras que definem e estimulam o compartilhamento do conhecimento entre colegas de trabalho? Em caso positivo, relacione-as.

3.1) E entre setores da organização (Comarca), existe compartilhamento do conhecimento?

3.2) ANALISE o uso de ferramentas de compartilhamento de conhecimento na Comarca de Campo Belo do Sul (assinale uma opção):

3.2.1) Uso de compartilhamento de melhores práticas

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

3.2.2) Uso de apresentação pública de projetos, reuniões, fóruns de discussão

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

3.2.3) Uso de compartilhamento de experiências com os demais colegas

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

3.2.4) Uso de treinamento de um servidor novo por um mais experiente

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

3.2.5) A Comarca disponibiliza estrutura de armazenamento de experiências, realizações e de soluções de problemas (memória organizacional).

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4) Como você acha que os aspectos seguintes influenciam o compartilhamento do conhecimento:

4.1) Sobre a disposição física do ambiente de trabalho da Comarca?

4.2) sobre os hábitos e valores da cultura presente na Comarca e no PJSC?

4.3) sobre a forma como se faz a administração de recursos humanos na Comarca e no PJSC, no que tange à forma como se motiva o compartilhamento de conhecimento?

4.4) Sobre o comportamento dos indivíduos de resistência a compartilhar o que sabem? Isso existe? Como se manifesta e como impacta no compartilhamento?

4.5) Sobre o tipo de conhecimento a ser compartilhado? Você acha que o conhecimento tácito é menos compartilhado do que o explícito? Como?

4.6 ANALISE:

4.6.1) Servidores de outros setores compartilham conhecimento com você?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.2) Você compartilha conhecimento com servidores de outros setores da unidade?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.3) Na sua opinião, os servidores recebem treinamento adequado quando tomam posse ou mudam de setor?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.4) Há resistência do detentor do conhecimento em compartilhá-lo?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.5) Há resistência de servidores em assimilar o conhecimento compartilhado?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.6) O fator tempo está interferindo no compartilhamento do conhecimento?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.7) A carga de trabalho está impactando no compartilhamento do conhecimento?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

4.6.8) A relação interpessoal da equipe favorece o compartilhamento do conhecimento?

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-----------	---------------	--------------	--------

5) O que você entende que se pode fazer para intensificar o compartilhamento na comarca de Campo Belo do Sul?

ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÃO COMPARTILHADO COM AS UNIDADES JUDICIÁRIAS DA COMARCA DE JARAGUÁ DO SUL NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO E QUALIDADE DE ATENDIMENTO

Claudia Jenichen Janssen

Pós-graduanda em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina. Analista Jurídica na Vara da Família, Infância e Juventude da Comarca de Jaraguá do Sul.

claudiajj@tjsc.jus.br

ANALYSIS OF THE PROCESS OF CREATION AND OPERATION OF THE SERVICE AND INFORMATION CENTER SHARED WITH JUDICIAL UNITS OF JARAGUÁ DO SUL FROM THE PERSPECTIVE OF COMMUNICATION AND QUALITY SERVICE.

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar a forma como um processo de comunicação aberto e efetivo contribuiu para a constituição e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações na Comarca de Jaraguá do Sul, compartilhado entre suas Unidades Judiciárias, colaborando para: a melhoria na comunicação entre os atores envolvidos, e um atendimento ao público mais célere e humanizado. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com finalidade descritiva. Ao final do artigo, conclui-se que o processo apresentou aspectos positivos na percepção dos chefes de cartório da Comarca de Jaraguá do Sul, devido à redução nas solicitações e à maior agilidade do atendimento nas unidades judiciais. Percebeu-se ainda que um treinamento mais amplo e frequente dos membros do Centro de Atendimento pode facilitar a comunicação com os cidadãos e demais usuários do Judiciário, proporcionando um melhor atendimento, e, portanto, maior satisfação.

Palavras-chave: Comunicação. Atendimento ao Público. Qualidade.

Abstract: The aim of this article is to analyze the way that a process of an open and effective communication contributed to the establishment and operation of the Services and Information Center in Jaragua do Sul, shared among its Judicial Units, contributing to: improvement of communication between the actors involved in the process, as well as getting a faster and more humanized public attendance. Therefore, a case study was developed with a qualitative approach of applied nature, with descriptive purpose. At the end of the article, it is concluded that the process had positive aspects in the perception of notary heads of Jaragua do Sul City Court, due to the reduction in requests and the achievement of greater service speed in judicial units. It was noticed also that a broader and more frequent training of members of the Service Center can facilitate communication with citizens and other users of the judiciary, providing them a better service, and therefore a greater satisfaction.

Keywords: Communication. Public Attendance. Quality.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata da análise do processo de criação e funcionamento de um Centro de Atendimento e Informação compartilhado com as Unidades Judiciárias da Comarca de Jaraguá do Sul, na perspectiva da qualidade e comunicação.

Tudo começou a partir do advento do processo digital, com a implantação do SAJ5, Sistema de Automação do Judiciário 5, que provocou uma grande mudança na forma de trabalho desenvolvida até então. Um caminho sem volta, algo inexorável. A virtualização dos processos importou em uma nova concepção das atividades. Contudo, constatou-se, mediante o acompanhamento destas, em Reunião com os chefes dos 7 cartórios da Comarca de Jaraguá do Sul, em 08.04.2014, cujo tema foi “Problemas existentes nas rotinas cartorárias, impressões após um ano da implantação do SAJ5”, que, ao contrário daquilo que se previa não houve a diminuição da demanda nos cartórios judiciais. Aliado a estas questões e fatos, enfrenta-se a escassez de servidores, notória e comum na grande maioria das Comarcas do Estado. Justifica-se, pois o último concurso que se encontra em aberto é o do Edital 34/2014, que ofereceu tão somente 16 vagas para Técnico Judiciário Auxiliar - TJA, dentre outros cargos.

De acordo com notícia veiculada em 05/04/2016 na página do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC, o Presidente do Tribunal de Justiça autorizou a nomeação de 10 técnicos judiciários auxiliares do referido concurso. Nesta notícia ainda, o presidente Torres Marques destacou: “Estamos atentos às dificuldades decorrentes do déficit de servidores, comum a todas as unidades jurisdicionais do Estado, e procuraremos ao longo deste ano manter a política de reposição dos cargos vagos”. Corroborando ainda à esta situação e realidade tivemos a Resolução 36/2015 GP de 09.10.2015 do TJSC.

Foi aí, a partir das reuniões mensais dos chefes de cartório das Unidades Judiciárias acerca das rotinas cartorárias, que nasceu a ideia de implantação de um Centro de Atendimento e Informação que compartilhasse atividades com as Unidades.

Com base nesse contexto, surgiu a questão problema e que passou a ser o elemento norteador da pesquisa: Como o processo de comunicação para a constituição e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul contribuiu para a efetividade do projeto e para a melhoria no atendimento e comunicação entre os atores envolvidos?

Para tanto, buscando-se organizar os procedimentos para efetivar tal pesquisa e trazendo respostas ao problema, delimitou-se como objetivo geral o de analisar o processo de criação deste Centro, para que o atendimento ao público se dê de forma mais célere e humanizada, compartilhando informações de todas as Unidades Judiciais da Comarca de Jaraguá do Sul, na perspectiva da qualidade e da comunicação.

Seguindo esta perspectiva, agora em consonância aos recursos técnicos dos recolhimento e análises dos dados da pesquisa, apresenta-se como objetivos específicos, os que seguem:

- a. Descrever o processo de comunicação entre os atores envolvidos;
- b. Apresentar o processo de criação do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul; e, por fim,
- c. Propor alternativas de ação para a consolidação do Centro de Atendimento e Informação, na perspectiva da comunicação.

Justifica-se esta pesquisa no fato de o processo digital ter mudado radicalmente a forma de trabalho do Judiciário de Santa Catarina e consequentemente as relações internas, implicando em novas e mais eficientes formas de comunicação e atendimento à sociedade promovendo uma maior interação com o cidadão.

É de conhecimento de todos que o Judiciário passa por uma mudança significativa no gerenciamento de seus processos. Desde abril de 2014 os processos novos distribuídos na Comarca de Jaraguá do Sul tramitam de forma 100% virtual. A implantação do processo virtual no Judiciário Catarinense visa à desburocratização da justiça, de modo a possibilitar que a sociedade tenha acesso a uma prestação jurisdicional ágil, célere, efetiva e cada vez mais adaptada à realidade. Assim, no sentido de fortalecer a capacidade de gestão da organização pública, um dos mais indispensáveis componentes para que ela seja efetiva na entrega de serviços de qualidade.

Destaca-se que, antes mesmo de o SAJ5 ser implantado, a expectativa dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina era de que o sistema resolveria o problema dos cartórios e criaria uma demanda maior para os gabinetes, o que levou à publicação de Resolução que transferia mais um servidor de cartório para gabinete sendo que, em 2011 a Resolução 17/2011-GP já havia deslocado um servidor do cartório para gabinete. Assim, houve a transferência de 2 servidores para o gabinete sem reposição para o cartório.

Este artigo é apresentado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta os aspectos conceituais sobre atendimento ao público, com enfoque no serviço público e na qualidade, bem como sobre comunicação, com abordagem na gestão. Em seguida os métodos são explicados. Na quarta seção, são feitas a apresentação e análise de dados. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo fundamenta-se nos conceitos de Atendimento no Serviço Público e Comunicação, uma vez que trata-se da maneira como o processo de comunicação para a constituição e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul contribuiu para a efetividade do projeto e para a melhoria no atendimento e comunicação entre os atores envolvidos.

Neste capítulo, será tratada a comunicação das organizações com seus públicos interno e externo, assim como a interação entre agentes públicos e atores sociais.

Além disso, serão apresentados os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento e será fundamentada a questão da necessidade de qualidade do serviço público.

2.1 ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) trouxe, em seu Capítulo VII, Título II, Seção I, artigo 37, as disposições gerais a respeito da Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, assim inovou em matéria de administração pública, consagrando os princípios e preceitos básicos referentes à gestão da coisa pública, salientando que esta deverá obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em Junho de 2000, o Governo Federal, preocupado com a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, publicou o Decreto nº 3507 (BRASIL, 2000) (revogado pelo Decreto nº 6.932 (BRASIL, 2009), que tratava do estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos. Assim, as organizações públicas passaram a estabelecer os padrões de qualidade adequados à sua especificidade, assegurando a sua divulgação e avaliação periódica de acordo com as diretrizes normativas constantes do Decreto nº 3507 (BRASIL, 2000) citado. A partir desse Decreto, deu-se início a um processo permanente de melhoria da qualidade no atendimento prestado ao cidadão, pois ao estabelecer e divulgar padrões de qualidade, as organizações se comprometeram com a excelência do atendimento, tornando-o cada vez mais acessível à população.

Entende-se que o conceito de qualidade está relacionado ao atendimento de necessidades e expectativas (JURAN, 1992). Sendo assim, atendimento de qualidade significa atender às necessidades e expectativas do público atendido. Neste artigo, o público em questão são os usuários do serviço público tais como, os cidadãos, advogados, Defensores Públicos.

O marco referencial da nova administração pública é estimular, nos servidores públicos, um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender as crescentes demandas da sociedade em um contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve-se procurar rever a forma de prestação dos serviços ao público, buscando-se maior eficiência, eficácia e efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2007, p.19).

2.1.1 Serviço de Atendimento

A ideia geral de atendimento dos serviços públicos por parte da sociedade no Brasil é de ineficiência e ineficácia obtida pelo padrão de resultados insatisfatórios objetivos. Segundo Bandeira de Melo (2003 apud MATIAS-PEREIRA, 2007), a Administração Pública corresponde ao oferecimento, pelo Estado, ou por quem este designar, de utilidade ou comodidade destinada à satisfação da coletividade em geral sob o regime de Direito Público e de acordo com os interesses públicos.

Castelli (1994) e Normann (1993 apud SILVA CHAVEIRO, 2010) definem o serviço prestado à sociedade como resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor. Se ele for padrão, o resultado será mais satisfatório para as empresas públicas.

Para Milet (1997), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.
- Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido.
- Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
- Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
- Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.
- Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
- Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.
- Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço. Geralmente não é tão valorizado como um bom atendimento.

Assim, verifica-se que o Centro de Atendimento e Informação Compartilhado com as Unidades Judiciárias da Comarca de Jaraguá do Sul veio para proporcionar mais destes fatores, principalmente na: presteza, segurança e comunicação.

Portanto, uma vez que a ideia geral de ineficiência e ineficácia dos serviços públicos é obtida pelo padrão de resultados insatisfatórios, é necessário que o atendimento do serviço público atenda aos critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento de qualidade.

2.1.2 Atendimento de qualidade

Vive-se, atualmente, a era da necessidade de qualidade do serviço público e nela evidencia-se o desenvolvimento tecnológico e do ser humano, convivendo na atenção exclusiva ao usuário, as pessoas que procuram atendimentos.

No atendimento de um serviço, são perceptíveis duas maneiras de se observar a qualidade: a objetiva e a subjetiva ou humana.

Segundo Moller (1992), as qualidades objetivas são, por exemplo, o conforto de uma sala de espera, ou corredor, decoração simples, porém harmoniosa, horário de funcionamento, com definição de horários, facilidade de localização dos setores, com indicações visíveis e precisas. A qualidade subjetiva é percebida pela mostra das emoções diante do serviço prestado, também pelo nível de comprometimento, pela maneira afável no tratamento, pela seriedade no cumprimento dos compromissos, pela pronta solução diante de reclamações e especialmente, pela atenção pessoal (MOLLER, 1992).

O aspecto humano no atendimento é determinante na satisfação de quem o procura e, na maioria das vezes, assume uma importância maior do que a qualidade objetiva do serviço. De acordo com Moller (1992, p. 69), “para prestar um serviço eficaz, no contato pessoal, é muito importante e recomendável: ser educado e cortês; sorrir e se portar com naturalidade; falar em tom de voz agradável; falar o interlocutor sempre olhando nos olhos”.

Milet (1997) discorre sobre o princípio da qualidade relacionado à satisfação total dos clientes e à melhoria contínua no âmbito da administração pública. Segundo o autor (MILET, 1997), as organizações tendem a se estruturar conforme suas prioridades internas, quando deveriam fazê-lo a partir das necessidades dos clientes. Ainda, comenta sobre a falta de adaptação e ações de melhoria no serviço público (MILET, 1997).

“Na velocidade do mundo de hoje, quem não se adaptar rapidamente será atropelado. Os órgãos públicos serão pressionados e, se não responderem, virão as propostas incontáveis de terceirização, privatização, fusão com outros ou extinção pura e simples. Os clientes do serviço público, embora não tenham opção, vão questionar cada vez mais os tempos de espera, as filas, a má vontade, a incompetência, porque podem comparar com os serviços assemelhados prestados por empresas privadas” (MILET, 1997, p. 174).

Na medida em que os clientes questionam cada vez mais os tempos de espera, as filas, a má vontade e a incompetência (MILET, 1997) percebe-se que a comunicação está diretamente relacionada com a qualidade e a melhoria contínua no âmbito da administração pública.

2.2 COMUNICAÇÃO

Drucker (1975) afirma que o fator mais importante em uma comunicação é ouvir o que não está sendo dito.

Complementa ainda Chiavenato (1999, p. 34) que, “a capacidade de ouvir o cliente torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao consumidor. E ouvir é parte integrante do processo de comunicação”.

2.2.1 Comunicação Pública

Kunsch (2012) pondera que um trabalho integrado de comunicação é a chave para uma prática eficaz de comunicação pública. Portanto, ambos os conceitos, de comunicação pública e de comunicação organizacional, devem ser internalizados e operacionalizados em conjunto no setor público. Assim, a prática efetiva da comunicação pública deverá, obrigatoriamente, incorporar os anseios da sociedade e possibilitar uma comunicação de qualidade e em conformidade com o que se espera de uma instituição pública.

Segundo Brandão (2007), comunicação pública refere-se à comunicação de organizações com seus públicos interno e externo. Nesse caso, o objetivo é tratar a comunicação de forma estratégica, construindo uma identidade e imagem da instituição perante seus diversos públicos.

Na visão de Zémor (2005 *apud* KOÇOUSKI, 2012), os objetivos finalísticos da comunicação pública estão fortemente atrelados aos objetivos intrínsecos das instituições públicas, pois essas possuem como principais funções: informar; escutar; ajudar nas interações sociais.

Verifica-se que esta comunicação ocorre nos espaços formados por fluxos de informação e interação entre agentes públicos e atores sociais sobre temáticas de interesse público e possibilitado pelo direito de livre acesso à informação e a comunicação (DUARTE, 2009).

Dessa maneira, a comunicação pública e os diversos atores envolvidos nela se estabelecem como atores fundamentais para a democracia e o desenvolvimento das instituições e dos direitos civis.

2.2.2 Comunicação Organizacional

Para Margarida Kunsch (2003), a comunicação organizacional é a dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos, que ocorre através da interconexão de todos os elementos integrantes de uma organização que são informados e informam ininterruptamente, para sua própria sobrevivência.

“A comunicação nas organizações pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados” (MARCHIORI, 2011).

Neste sentido, Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações como segue:

“Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais” (KUNSCH, 2003, p. 71-72).

Deetz (2010), alega que a comunicação é, muitas vezes, tratada como uma ferramenta das atividades organizacionais, nas quais se observa a transmissão de significados e informações, bem com os efeitos diferentes da mensagem. Na sua concepção, a comunicação vem sendo reconhecida como “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central da produção e reprodução organizacionais”.

Para Daniel Costa (2010), a comunicação Interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo.

Ainda, para Daniel Costa (2014), acerca da pertinência no ciclo de efetividade da comunicação:

“A comunicação interna é um processo interativo que envolve uma contínua troca de informações. Por esse motivo, os canais internos e as ferramentas utilizadas devem estar alinhados à cultura da organização e às particularidades dos colaboradores para que sejam pertinentes e promovam interesse, participação e influência.” (COSTA, 2014, p. 104)

Ciclo de Efetividade da Comunicação Interna



SANTO DE CASA
ENDOMARKETING

Sendo assim, a comunicação organizacional interna, constituída pelo compartilhamento e a circulação de informação, é um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de uma organização através do alcance de objetivos.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de analisar os resultados do processo de comunicação para a criação e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul, de forma compartilhada entre as suas unidades judiciárias, e seus impactos posteriores à implantação, desenvolveu-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com finalidade descritiva.

O estudo de caso, segundo Triviños (1987, p. 111) tem por objetivo “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Aqui, o estudo de caso refere-se ao próprio Centro de Atendimento em foco.

Acerca da pesquisa descritiva, esclarece Vergara que:

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (VERGARA, 1998, p. 45)

Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura – o que se realiza nesta pesquisa, já que são investigadas características, relativas à qualidade de atendimento e à comunicação do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul.

A questão problema do presente artigo questiona a maneira como o processo de comunicação para a constituição e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul contribuiu para a efetividade do projeto e para a melhoria no atendimento e comunicação entre os atores envolvidos.

E o objetivo geral é analisar o processo de criação deste Centro, para que o atendimento ao público se dê de forma mais célere e abrangente, compartilhando informações de todas as Unidades Judiciais da Comarca de Jaraguá do Sul, na perspectiva da qualidade e da comunicação. Assim, tendo apresentado o problema e estabelecido os objetivos o trabalho, volta-se para a formulação da busca de dados em um contexto real e com base nas diretrizes da pesquisa científica.

Tal fato colocou-se mediante a necessidade de sistematização de seus procedimentos com a utilização de técnicas e de métodos científicos apropriados. Diante do exposto, segundo os fins e objetivos propostos, optou-se pela pesquisa descritiva, o que derivou, segundo as estratégias na busca da informação de dados existentes, um estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa.

Como técnicas padronizadas de coleta de dados, a observação padronizada. Em relação à questão observacional, optou-se pela coleta de dados, sem influenciar nos eventos observados. Outra questão envolvendo os procedimentos metodológicos refere-se à busca de conteúdos bibliográficos, isto é, de materiais já publicados em livros e artigos científicos. Também, nesse percurso, utilizaram-se, como material de estudo, documentos, sobretudo, atas de reuniões, Resoluções do TJSC, contrato de prestação de serviços, relatórios do SAJ5 e Portaria Conjunta de Nº 01(SANTA CATARINA, 2016).

A pesquisa, de natureza aplicada, tem como universo a Comarca de Jaraguá do Sul, e considera como sujeitos os servidores: os chefes dos 7 (sete) cartórios e os componentes do Centro de Atendimento da mesma unidade de estudo.

A técnica de coleta de dados primários foi a observação participante: em reuniões com as Chefias de Cartório, desde o princípio da concepção do Centro, com a coleta de constatações e impressões dos 7 chefes

de cartório durante seu período de implantação, e especificamente após dois meses de funcionamento – com questões de avaliação de resultados, que são posteriormente discorridas no capítulo 4. As fontes secundárias vieram de pesquisas bibliográficas, tais como livros, Legislação, Portarias e Circulares, contratos de prestação de serviço.

Por fim, destaca-se que os dados são analisados com base em uma abordagem interpretativa, com escopo temporal entre maio à julho de 2016.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A COMARCA DE JARAGUÁ DO SUL

A Comarca de Jaraguá do Sul pertence a subseção de Joinville e está localizada na Região Litoral Norte do Estado de Santa Catarina, compreendendo a 16ª Circunscrição, é uma Comarca de Entrância Especial e abrange os municípios de Jaraguá do Sul (sede) e Corupá. É composta pelas seguintes Unidades Judiciárias: 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal, Vara da Fazenda Pública, Vara da Família Infância e Juventude e Juizado Especial Cível.

4.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CENTRO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÕES DA COMARCA DE JARAGUÁ DO SUL

Em consulta a página do Tribunal de Justiça de Santa Catarina constata-se que este possui um Centro de Atendimento e Informações que foi criado com o intuito de proporcionar aos seus usuários internos e externos um atendimento personalizado, eficiente e célere. Dele constam as seguintes atribuições:

“ Recepcionar e orientar o público em geral, prestando informações relativas à estrutura organizacional, ao quadro funcional do TJ, e dados abrangentes do Poder Judiciário e de outras Instituições; Fornecer horário das sessões das Câmaras e pauta das sessões; Orientar a utilização dos terminais de auto atendimento.”

Informa-se também que existem 28 Comarcas no Estado que possuem Centro de Atendimento e Informação, dentre elas está a Comarca de Jaraguá do Sul. Cada qual com as seguintes atribuições:

- a. Atender, recepcionar e orientar o público em geral prestando-lhe informações disponíveis, e encaminhá-lo aos setores competentes ou a outras instituições.
- b. Prestar informações relativas à estrutura organizacional e ao quadro funcional do Fórum.

- c. Prestar informações abrangentes do Poder Judiciário e de outras instituições ou serviços.
- d. Prestar informações processuais.

Sendo assim, vislumbrou-se a possibilidade de aprimoramento no serviço de atendimento aos cidadãos no compartilhamento destas atribuições com as Unidades Judiciárias, possibilitando que a sociedade tenha acesso a uma prestação jurisdicional ágil, célere, efetiva e cada vez mais adaptada à realidade.

Em reunião realizada entre os chefes das Unidades Judiciárias da Comarca de Jaraguá do Sul em fevereiro de 2015 foram analisadas e elencadas as atividades que poderiam ser desempenhadas pelo Centro de Atendimento e Informação, existente de forma compartilhada com as Unidades Judiciárias, quais sejam:

- a. Emissão de senha para as partes, mediante apresentação de documento pessoal;
- b. Informações processuais básicas, sem juízo de valor e com os cuidados necessários para os processos em segredo de justiça ou que contenham algum sigilo decretado;
- c. Encaminhamento das partes à central de mandados, quando algum mandado estiver pendente de cumprimento;
- d. Encaminhamento das partes ao Centro Judiciário de Solução de Conflitos de Santa Catarina - CEJUSC, caso a demanda seja abrangida por aquele setor;
- e. Encaminhamento das partes à Defensoria Pública, caso a demanda esteja entre o rol dos seus atendimentos;
- f. Indicação correta e encaminhamento das partes para o local das audiências;
- g. Quando necessário encaminhar a parte aos cartórios, anotar o número do processo na ficha de encaminhamento;
- h. Providenciar a certidão e pedido de desarquivamento ao Arquivo Central de processos físicos, quando solicitados no atendimento da partes e advogados;
- i. Outros procedimentos a serem analisados pela Secretaria do Foro;
- j. Digitalização de processos e expedição de correspondência.

Tais sugestões acerca das atividades elencadas acima foram encaminhadas à Direção do Foro para

apreciação conjunta de todos os magistrados da Comarca, juntamente com a proposta de, caso aprovadas, a realização de uma reunião geral com todos os servidores envolvidos à necessária comunicação institucional, assim como estipulação de um cronograma de treinamento dos membros do Centro de Atendimento e Informação, onde seriam repassadas as orientações e procedimentos específicos de cada Unidade. Importante ressaltar aqui que todas as proposições elencadas acima foram consideradas e vislumbradas levando em consideração à existência de uma Técnica Judiciária Auxiliar, fazendo parte da equipe do Centro de Atendimento e Informação existente na Comarca, da qual 3 são terceirizados.

Nesta etapa do processo, feita pelos magistrados da Comarca, a apreciação realizou-se através de análise jurídica do contrato n.201/2012 (Recepção) de prestação de serviços com a Empresa Liderança, uma vez, como já dito, neste Centro de Atendimento e Informações existem funcionários terceirizados. Ainda, com todos os magistrados, realizou-se uma reunião onde esta pesquisadora teve a oportunidade de apresentar oralmente todos os motivos, sugestões e justificativas da proposta de criação deste Centro.

Então, feita a apreciação e análise jurídica, no decorrer deste processo de comunicação institucional, sobreveio a **Portaria Conjunta de Nº 01 de 11 de abril de 2.016**, assinada por todos os Juízes da Comarca de Jaraguá do Sul, que:

“[...] **CONSIDERANDO** a necessidade de melhorias e racionalização no atendimento ao jurisdicionado, em especial nas centrais de atendimento dos Cartórios Judiciários;

CONSIDERANDO que o Centro de Atendimento e Informações implantado no Fórum de Jaraguá do Sul, possuem competência para a realização de atendimentos realizados atualmente nos Cartórios;

RESOLVEM:

Art.1º: TRANSFERIR – nos moldes do art. 206 do Código de Normas da Corregedoria-Geral de Justiça de Santa Catarina – dos Cartórios judiciais para o centro de Atendimento e Informações, observadas as preferências legais e a ordem de chegada, os seguintes serviços:

I – emissão de senha de processos para as partes, mediante identificação pessoal;

II – prestação de informações processuais básicas ao jurisdicionado, sem juízo de valor;

III – encaminhamento do jurisdicionado, quando for o caso, às audiências designadas, ao CEJUSC, à Central de Mandados, à Defensoria Pública e a outros setores;

IV – registrar pedido de desarquivamento de processos físicos, quando solicitados pelas partes ou advogados; e

V – digitalizar processos e outros documentos.

Parágrafo único. A parte interessada deverá apresentar-se munida de documento de identidade com foto.

Art.2º: Caso o pedido de informações se referir a processo em segredo de justiça, ou nas hipóteses de citações, intimações e cientificações pelos meios legais quando o conhecimento prévio possa prejudicar ou frustrar a execução da medida ou diligência determinada, só poderão ser fornecidas informações a quem for comprovadamente parte ou representante legal, devendo sempre observar se a informação prestada não prejudicará o cumprimento de eventual ato processual (citação, prisão etc). Em caso de dúvida, o atendente deverá contatar imediatamente o chefe de cartório respectivo.

Parágrafo único. O atendente deverá sempre incentivar as partes ao uso da internet para obtenção do andamento processual e o teor das decisões. Em caso de dúvidas, a parte deve ser orientada a procurar seu advogado.

Art. 3º: Objetivando o bom andamento ao jurisdicionado e advogados, os Chefes de Cartórios realizarão prévio treinamento das atendentes, estabelecendo os procedimentos e o acompanhamento destes serviços no Centro de Atendimento e Informações, com o fim de assegurar sigilo, privacidade e efetividade do serviço prestado.

Art. 4º: Os casos não contemplados nesta portaria serão reportados à Chefia respectiva e deverão ser resolvidos com base nos princípios que regem o serviço público, na busca da qualidade e efetividade da prestação da jurisdição.

Art. 5º: Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.”

Pelo Juiz Diretor do Foro foi encaminhada a Portaria Conjunta N01/2016 à Corregedoria-Geral da Justiça para apreciação e consulta acerca da viabilidade (de emissão pelo SAJ5) do Centro de Atendimento e Informação compartilhado emitir tal senha (providência de dúvida com protocolo 3255-QHUINU). Tendo como resposta à consulta, a orientação de que até decisão nos autos PJSC n.555459-2014.4, não está autorizada a liberação de senha SAJ-PG para recepcionistas terceirizadas, nos termos das orientações repassadas por ocasião das correições realizadas nas unidades. Na confirmação de atendimento recebida pela Corregedoria Geral de Justiça informou-se ainda que ...” a atuação dos terceirizados pode (e já ocorreu) de resultar em ação trabalhista por disfunção, uma vez que o Contrato celebrado não tem previsão de realização de serviços de consulta a processo entre outras operações exclusivas de servidores do Poder Judiciário Catarinense.”

A partir de então, com o respaldo das considerações e determinações da referida Portaria iniciou-se o processo de comunicação interna, instrução e treinamento das partes envolvidas.

4.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS

O treinamento realizou-se tendo como premissa o Planejamento Estratégico da organização, especialmente a Visão, aprimorando a comunicação institucional e garantindo a humanização do atendimento e buscando a satisfação dos cidadãos.

Sendo assim, no sentido de disseminar e garantir a total compreensão dos componentes do Planejamento Estratégico, sendo esses as metas, missão, visão, valores da organização, um dos elementos importantes é estabelecer uma comunicação interna com colaboradores e seu público de interesse, de forma a desenvolver um diálogo contínuo. Ainda sobre o tema, complementa Paul Argenti:

“O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão.” (ARGENTI, 2006, p. 69)

Já para Daniel Costa, há o esclarecimento que:

“A principal consequência da falta de visão sistêmica é o retrabalho. Para melhorar a comunicação, melhore a integração sistêmica entre setores e equipes. A baixa integração é causa - e não consequência - da falta de comunicação interna.” (COSTA, 2014)

Os chefes das Unidades Judiciárias transmitiram pessoalmente as instruções à equipe do Centro de Atendimento e as especificidades de suas demandas, e nesta oportunidade deveriam comunicar ao grupo que o trabalho é mais produtivo quando as pessoas sabem que a atividade que desenvolvem faz parte de algo maior que tem começo, meio e fim. Também, que esse trabalho torna-se mais gratificante quando se tem consciência do significado de participação no processo. Tudo porque, este Centro a partir de então, passou a compartilhar atividades com as Unidades Judiciárias compreendidas na consulta e manuseio do SAJ5.

A cada dia é menor o número de processos físicos tramitando, e assim, a emissão de senha do processo digital às partes pelo Centro de Atendimento e Informação representa qualidade e eficiência no atendimento ao cidadão, ao mesmo tempo, à Unidade Judiciária. Justifica-se como objetivo específico: No caso dos processos digitais, não mais se faz necessário que o atendimento seja efetuado pelo cartório, onde antes tramitavam e encontravam-se os autos físicos, pois o cidadão para ter acesso ao processo, necessita, tão somente, de uma senha, que, entende-se neste estudo, pode ser gerada pelo novo Centro de Atendimento. Ganha o cidadão, que é de pronto atendido, ganha a Unidade que não interrompe sua produção e linha de trabalho para emissão de tal senha.

Conforme Daniel Costa: “A comunicação é um grande desafio que se apresenta às organizações. Como afirmava Marshall McLuhan, “vivemos séculos em décadas” – revoluções tecnológicas frequentes

e mudanças constantes que nem sempre encontram a mesma velocidade de reação dos grupos humanos. Assim, apenas uma empresa que possua uma comunicação efetiva, evidenciada também por uma equipe coesa e comprometida, conseguirá ser bem-sucedida nesse cenário.”

A comunicação com os atores envolvidos continua com a abordagem e esclarecimento das várias e possíveis situações pertinentes ao CEJUSC, Defensoria Pública, Ministério Público, promovendo o encaminhamento das partes direto a estes setores. Antes o cidadão era encaminhado ao Cartório ante uma breve triagem acerca do problema/situação trazida pela parte. Isto importava em um duplo atendimento que, por vezes, não atendia a demanda face a inexistência de processo, em cartório, até então.

Cumprе esclarecer que todo e qualquer atendimento prescinde de identificação da parte interessada. Neste primeiro momento, em consulta ao SAJ5, verifica-se a existência ou não de processo em andamento ou arquivado. Nos casos de processos em andamento, se identificada a necessidade de comparecimento do cidadão ao Cartório (para qualquer termo ou ato a ser lavrado pelo cartório), Central de Mandados (para citação/intimação pelo Oficial de Justiça) ou Setor Psicossocial (para uma entrevista), ele é encaminhado ao setor correspondente com um cartão diferenciado por cor para cada setor, no qual já se faz constar o número do processo, facilitando e agilizando em muito o atendimento a ser efetuado. Frisa-se aqui que antes isto não ocorria, o cidadão era encaminhado tão somente levando-se em consideração o local onde tramitava seu processo.

Com efeito, primando à comunicação foi realizado um treinamento ministrado pelos chefes dos cartórios aos membros do Centro, durante o horário do expediente forense por duas semanas. Neste treinamento foram repassadas instruções pertinentes ao acesso ao SAJ5 necessárias à consulta processual, assim como, de forma geral, dentro das possibilidades e limitações, explanou-se a noção da Visão Sistêmica do Atendimento almejado. As instituições de bom atendimento estabelecem uma visão clara do que é um atendimento superior, comunicam essa visão aos servidores e colaboradores, além de lançarem mão de ferramentas de gestão que mensuram seus desempenhos.

O enfoque à comunicação entre os componentes da equipe do Centro amparou-se em três premissas básicas ao bom atendimento: preservar a empatia, ou seja, ser capaz de se colocar no lugar do outro, ouvir com atenção e ter cuidado ao interpretar a fala do outro. Com a participação e envolvimento as pessoas compreendem e comprometem-se com a mudança. O preparo e o treinamento da equipe que compõe o centro, com a participação e envolvimento destes, demonstram como a comunicação contribui para a gestão de mudança.

4.4 PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO E CONSTATAÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO CENTRO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÃO APÓS SUA INSTALAÇÃO.

Identifica-se como alternativa de consolidação deste Centro a efetiva possibilidade deste gerar a senha do processo no SAJ5 às partes, mediante a devida identificação. Muito embora a Portaria Conjunta de

Nº 01 de 11/04/2016 determina como atribuição do Centro, tal atividade importa em uma senha específica com acesso ao sistema SAJ5, que por sua vez, até o mês de junho não se encontrava liberada.

Ressalta-se aqui que, a possibilidade e viabilidade do pedido de liberação de senha de acesso ao SAJ5 para possibilitar emissão de senha às partes devidamente identificadas só ocorreu tendo em vista que uma TJA (Técnica Judiciária Auxiliar), servidora efetiva do PJSC está lotada no Centro de Atendimento e Informação existente na Comarca de Jaraguá do Sul. Esta servidora fazendo parte da equipe do Centro possui todos os requisitos legais e pertinentes de acesso ao SAJ5.

Passados dois meses de observação e acompanhamento das atividades exercidas pelo Centro de Atendimento Compartilhado, para fins de conclusão deste artigo, em 08.08.2016, realizou-se uma Reunião com os 7 chefes de cartório onde foram coletadas as seguintes constatações:

- Houve uma diminuição gradativa do atendimento às partes em cartório.
- Verificou-se grande agilidade no atendimento às partes, que necessitavam realmente ser atendidas pelo cartório, uma vez que estas já eram encaminhadas munidas com o número de seu processo.
- Os cartórios das Varas Criminais e da Vara da Família Infância e Juventude foram os que mais sentiram positivamente as atividades desempenhadas pelo Centro de Atendimento Compartilhado, com a diminuição do fluxo de atendimento às partes, uma vez que, por suas natureza e especificidade, nestes cartórios o atendimento ao cidadão é consideravelmente maior que os demais cartórios,
- Verificou-se também que as partes, por vezes, compareciam ao cartório sem passar antes pelo Centro de Atendimento Compartilhado. Assim, há necessidade de melhor atenção e orientação por parte da recepção do Fórum, em relação à este prévio atendimento.

5 CONCLUSÃO

Durante todo o processo de criação do Centro de Atendimento Compartilhado, desde sua concepção, evidenciou-se como consequência o ciclo de efetividade da comunicação interna, tendo como preceitos o desejo e a necessidade de melhoria contínua da prestação do serviço; verificou-se a participação, influência e o interesse de todos os servidores envolvidos no projeto. Dessa forma, conclui-se que a comunicação contribuiu para a gestão de mudança advinda com a implantação do SAJ5.

Assim, o ciclo de efetividade da comunicação interna decorrente do processo evidencia que uma comunicação aberta, transparente e focada no resultado foi a principal ferramenta para a construção e funcionamento do Centro. Observa-se como lição aprendida que é preciso se comunicar de maneira mais eficiente. Sendo assim, na medida em que o judiciário se comunica, esse é capaz de resolver seus problemas e melhorar a vida dos cidadãos que necessitam dele, comprovando o preceito de que não há gestão sem comunicação.

Levando-se em consideração as constatações apresentadas, entende-se que o Centro de Atendimento Compartilhado, até então, apresentou aspectos positivos, na percepção dos 7 chefes de cartório, com a diminuição e agilidade de atendimento nas unidades judiciárias.

Em vista dos argumentos apresentados pressupõe-se que a capacidade das organizações e instituições públicas prescinde à uma gestão orientada pela sua missão e seus valores. E, por certo, se a Visão almejada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina é “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade”, este artigo procurou demonstrar e concluir que todo o processo de criação do Centro foi um aprimoramento da comunicação institucional com a finalidade de garantir a humanização do atendimento e busca de satisfação dos cidadãos.

Para que uma gestão orientada à missão e valores seja praticada no dia a dia da organização, é preciso que a comunicação organizacional ocorra de maneira efetiva. Ou seja, é necessário que se tenha coerência com o planejamento estratégico. No caso do Poder Judiciário de Santa Catarina, observa-se que há uma estratégia diretamente ligada à comunicação, em razão dos objetivos correlatos à comunicação interna e com os cidadãos, presentes em seu Mapa Estratégico. Assim, a medida em que a comunicação é aprimorada interna e externamente, melhora-se o atendimento. Portanto, verifica-se que a implantação do projeto é uma iniciativa estratégica, que embora tenha sido executada localmente, atende aos objetivos do PE 2020 do TJSC.

Por isso tudo, entende-se que as organizações públicas precisam rever seus papéis, focar suas tarefas e elevar para a totalidade o nível de satisfação dos clientes cidadãos nos processos de atendimento. Além disso, precisam evoluir, promovendo mudanças e adaptações rápidas, implantando, com estratégias de planejamento, melhorias contínuas e progressivas nos processos de atendimento para que estes alcancem, como dito, níveis de excelência no cumprimento dos anseios, necessidades e demandas do cliente cidadão.

Como sugestão, propõe-se um treinamento cada vez maior dos membros do Centro de Atendimento de forma a facilitar a comunicação e conhecimento das situações pertinentes a cada atendimento, proporcionando o devido encaminhamento das partes de acordo com seus anseios. Assim como treinamento e capacitação em comunicação para todos os servidores do Judiciário, pois se de um lado as pessoas precisam demonstrar mais interesse, participação e influência, a instituição deve proporcionar isso a todos.

São estas as considerações finais acerca da questão problema, elencada na introdução, de como o processo de comunicação para a constituição e funcionamento do Centro de Atendimento e Informações da Comarca de Jaraguá do Sul contribuiu para a efetividade do projeto e para a melhoria no atendimento e comunicação entre os atores envolvidos.

AGRADECIMENTOS

À minha amiga e companheira Edi, que me matriculou na Pós.

À minha equipe do Cartório da Vara da Família Infância e Juventude, que, tão bem soube conduzir os trabalhos na minha ausência.

Aos colegas da turma da Pós, que compartilharam momentos de aprendizado, experiências, companheirismo, amizade e alegria; fazendo desta, a melhor Pós Graduação em Gestão Estratégica do PJSC.

Aos professores da Pós, que, com maestria, ministraram aulas maravilhosas.

Ao meu orientador, que, tão paciente e atencioso, sempre esteve ao meu lado na elaboração deste artigo.

Às minhas filhas Joana e Vitória, que me oportunizam o exemplo a ser seguido e ao mesmo tempo me servem de inspiração.

REFERÊNCIAS

Advocacia Geral da União. **Carta de Serviços**. 2015. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/186459> Acesso em: 10 de Junho de 2016.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRANDÃO, Gildo Marçal. **Linhagens do pensamento político brasileiro**. São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.507, de 13 de Junho de 2000. **Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e funcional, e dá outras providências**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de Agosto de 2009. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.** Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Consulta de atos normativos. Resolução 36/2015 do GP – TJSC. 2015. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=147780&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>> Acesso em: 18 de Agosto de 2016.

Consulta de atos normativos. Resolução 17/2015 do GP – TJSC. 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/servicoVoluntario/res_17_2011_GP.pdf> Acesso em: 18 de Agosto de 2016.

COSTA, Daniel, **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA, Daniel, **Não existe Gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Apresentação. Disponível em: <www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 10 de Junho de 2016.

JURAN, J.M., **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 2009.

JURAN, J. M. **A Qualidade Desde o Projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOÇOUSKI, Marina. **Construindo um conceito**. In: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MOLLER, C. **O Lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

Procuradoria Geral da União. **Cartilha de Excelência no Atendimento e Excelência no Atendimento e Boas Práticas na Boas Práticas na PGU**. 2012. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/download/index/id/9317064> Acesso em: 10 de Junho de 2016.

Secretaria do Foro da Comarca de Jaraguá do Sul. **Portaria Conjunta de nº 01/2016**, publicada em 11 de abril de 2016.

SILVA, Kelven Coelho e; DA SILVA, Maria Joice Alves; CHAVEIRO, Maria Sidronita. **Qualidade no Atendimento ao Cliente em Instituição Pública de Saúde de Goiânia**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WISBECK, Américo, et. al. 2016. **Presidente do TJSC autoriza a contratação de novos técnicos judiciários auxiliares**. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/presidente-do-tjsc-autoriza-a-contratacao-de-novos-tecnicos-judiciarios-auxiliares>> Acesso em 02 de Setembro de 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EFICÁCIA DA IMPLANTAÇÃO DE CARTÓRIOS UNIFICADOS NAS UNIDADES CRIMINAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Edileusa Demarchi

Pós-graduanda em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina. Chefe do Cartório Unificado das Varas Criminais da Comarca de Jaraguá do Sul. edileusa@tjsc.jus.br

EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION OF UNIFIED REGISTRY OFFICES IN CRIMINAL UNITS IN THE JUDICIARY SANTA CATARINA

Resumo: O objetivo do presente trabalho é analisar a eficácia da implantação de cartórios unificados em varas criminais no Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia usada para realizar o estudo constitui-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, foi verificado que o processo de implantação do cartório unificado foi realizado sem que fossem sanados erros nos processos a serem recebidos pela nova unidade, e sem participação das partes interessadas. O modelo utilizado ainda possibilita um maior aumento no número de erros e na demora no trâmite processual, além de um impacto significativo no fator motivacional dos servidores. Por fim, conclui-se que o modelo de cartório unificado implantado em varas criminais no formato atual não é eficaz visto que estrutura organizacional e o sistema utilizado ainda não se mostram preparados, não representando aumento de produtividade, conforme esperado, dando margem a erros e atrasos que podem levar inclusive à responsabilização civil do Estado.

Palavras-chave: eficiência; eficácia; cartório unificado.

The objective of this study is analyze the effectiveness of the implementation of unified criminal courts in the Santa Catarina's Judiciary. The methodology used to conduct the study consists of a research, with qualitative and descriptive approach. Considering the specific objectives formulated for this study, it was observed that the unified courts implementation process was accomplished without solving errors in processes received by the new unit, and without contribution of those involved. The model also allows the errors increasing and delays in procedural action, and a significant effect on motivational factor of the employees. Finally, the conclusion is that the unified model implemented in criminal courts is not effective because both organizational structure and the system are not ready, without productivity increasing, as expected, allowing errors and delays that may lead even for civil liability of the state.

Keywords: efficiency; effectiveness; Unified Registry.

1 INTRODUÇÃO

Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional nº 45, percebe-se uma preocupação com a morosidade da justiça brasileira, havendo a necessidade de estudos para descobrir suas causas. Dentre os aspectos que merecem atenção estão os cartórios judiciais, estruturas que dão suporte aos magistrados no exercício de suas funções e que realizam tarefas variadas, tais como expedição de ofícios, cumprimento de mandados, atendimento ao público, certificação de prazos, entre outras, em que se pode verificar uma grande demora na tramitação processual.

Os cartórios judiciais desempenham atividades relevantes que podem ajudar a tornar a justiça mais célere e efetiva. Com a informatização dos processos judiciais há a necessidade de se estudar sua estrutura para verificar possibilidades de melhoria. Uma alternativa foi a unificação de cartórios, na busca de uma melhor utilização dos recursos humanos e tecnológicos.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), em análise ao custo do processo e tendo em vista a implantação de um sistema judicial informatizado que possibilita a automatização de diversas rotinas antes desenvolvidas por servidores alocados nos cartórios, optou pela implantação de novas unidades judiciais, porém mantendo a estrutura de secretaria e atendimento unificada, desenvolvendo atividades para mais de um magistrado. Porém, até o momento, são desconhecidos os impactos, em termos de eficácia organizacional, que esta solução trouxe ao Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). Com base nesse contexto surgiu a questão problema que passou a ser o elemento norteador da pesquisa: Qual a eficácia dos cartórios unificados em varas criminais do Poder Judiciário de Santa Catarina?

Para tanto, buscando organizar os procedimentos para efetivar tal pesquisa e trazendo respostas ao problema, delimitou-se como objetivo geral a análise da eficácia da implantação de cartório unificado em unidade criminal no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Seguindo essa perspectiva, têm-se como objetivos específicos a) identificar atribuições dos cartórios criminais no Poder Judiciário Catarinense; b) identificar vantagens e desvantagens das estruturas de cartórios unificados; e c) propor alternativas de ação para o aprimoramento dos cartórios e da implantação do modelo unificado, no que tange à sua eficácia.

Assim, tendo formulado o problema e estabelecido os objetivos, o trabalho busca coletar dados em um contexto real, com base nas diretrizes da pesquisa científica. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva no cartório criminal unificado da Comarca de Jaraguá do Sul, única unidade com competência exclusiva na área criminal já implantada, por meio de estudo de caso.

Quanto à justificativa do estudo, vale dizer que a sua contribuição se faz na possibilidade de aperfeiçoamento da atual estrutura de cartório unificado existente com a proposição de mudanças em relação ao modelo criado, servindo ainda de subsídio teórico à gestão do judiciário. Os motivos que levaram

a esta pesquisa foram dificuldades encontradas no processo de mudança da estrutura e a viabilidade na coleta de dados, possibilitando a conclusão da pesquisa.

Este artigo é apresentado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta aspectos conceituais sobre eficácia, eficiência, qualidade no serviço público e sobre cartórios judiciais unificados. A terceira seção aborda os aspectos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, é realizada a análise de dados com a exposição das informações coletadas. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais acerca do trabalho desenvolvido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITUAÇÃO DOS TEMAS OBJETO DE ESTUDO

Para verificar se a implantação de secretarias unificadas é de fato positiva, é necessário primeiramente estudar aspectos relacionados à eficácia, eficiência e qualidade, com enfoque na prestação de serviços públicos, assim como conceituar cartório unificado. Assim, neste capítulo estão dispostas as principais definições teóricas publicadas, com a finalidade de estruturar o pensamento de forma sistematizada.

2.1.1 Eficiência e eficácia no serviço público

A estrutura da Administração Pública no Brasil passou por três fases: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial, sendo que durante o processo de evolução ainda mantém-se características inerentes às fases anteriores.

A fase patrimonialista caracterizava-se pelo amplo poder na mão dos governantes, no modelo de Estado absolutista. A indicação de cargos públicos estava integralmente nas mãos do gestor, e as atividades eram realizadas de forma a satisfazer o Estado, não se preocupando com a população.

Como forma de limitar o Poder Estatal, após a Revolução Francesa e o crescimento do capitalismo, o Estado patrimonialista foi dando espaço para um Estado mais democrático, surgindo então, a fase burocrática. Com ela, faz-se a distinção do interesse público e do privado. Em virtude dos abusos cometidos na fase anterior, o Estado burocrático tem como características um enorme formalismo, o que o tornou caro e pouco eficiente.

Em virtude das pressões populares após as duas grandes guerras mundiais, houve a necessidade de desenvolvimento do Estado para um modelo mais social, apresentando maior exigência por um modelo mais gerencial.

Destacam Pereira e Spink (2005, p. 24) que:

[...] os cidadãos estão se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo. Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode oferecer [...]. A Administração Pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.

No Brasil, a fase gerencial tomou grande importância a partir da reforma administrativa promovida pela Emenda Constitucional nº 19/1998. A partir de sua edição tornaram-se princípios expressos para a Administração Pública a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Destaca-se da Constituição Federal (1988, p. 42):

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: (...) II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, **quanto à eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. (...)

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e **planejamento, sendo este determinante para o setor público** e indicativo para o setor privado. (grifei).

Percebe-se assim que a gestão dos serviços prestados é uma obrigação da Administração Pública, e não uma faculdade de seus Administradores. Gerenciar com eficiência e eficácia é uma imposição legal, extremamente importante na atual conjuntura política e econômica na qual o país se encontra, havendo uma forte cobrança da população.

Em relação à justiça brasileira, a situação não é diferente. Com o objetivo de estudar mecanismos para implantação de melhorias buscando maior efetividade da justiça e diminuir sua morosidade foi implantado o Conselho Nacional de Justiça, exigindo-se de todos os Tribunais de Justiça brasileiros mudanças em relação aos serviços prestados.

Tendo em vista esta necessidade, imperioso identificar o que é um serviço público eficaz e eficiente. Em uma definição bem simples, eficácia significa alcançar os objetivos, e fazer o que deve ser feito. A atividade eficaz é aquela que, independente da forma com que foi realizada, atinge o resultado esperado. Preocupa-se somente com o fim. Já a eficiência seria a forma como a atividade é realizada, os meios utilizados.

Um dos grandes clássicos da Administração, Chiavenato (1994, p. 70) destaca que “eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos nesse processo”.

Drucker (2010, p. 83) ensina que:

Fundamentalmente, a confusão entre eficácia e eficiência reside entre fazer as coisas certas e fazer as coisas da maneira certa. Nada é mais inútil do que fazer com eficiência extraordinária algo que não precisaria ser feito de jeito algum. Contudo, as nossas ferramentas, especialmente os conceitos e dados de contabilidade, concentram-se na eficiência. Precisamos de (1) um modo de identificar as áreas de eficácia (de possíveis resultados significativos) e (2) um método para nos concentrarmos nessas áreas.

Krieser (2009) destaca também que:

Tratando nos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.).

Aprofundando o tema, Maximiano (2010, p. 71) dispõe: “eficiência é um princípio da administração de recursos, mais que uma simples medida numérica de desempenho. O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo.” Já sobre eficácia, discorre o autor, “é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado). Eficácia significa o grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização” (MAXIMIANO, 2010, p. 74).

Com enfoque no serviço público, Torres (2004, p. 175) acrescenta acerca da eficiência e eficácia:

Esta última é a concreção dos objetivos desejados por determinada ação do Estado, não sendo levados em consideração os meios e os mecanismos utilizados para tanto. Assim, o Estado pode ser eficaz em resolver o problema do analfabetismo no Brasil, mas pode estar fazendo isso com mais recursos do que necessitaria. Na eficiência, por sua vez, há clara preocupação com os mecanismos que foram usados para a obtenção do êxito na atividade do Estado. Assim, procura-se buscar os meios mais econômicos e viáveis, para maximizar os resultados e minimizar os custos. Em síntese: é atingir o objetivo, com o menor custo e os melhores resultados possíveis.

Gomes traz entendimento:

[...] atualmente, a eficiência é parte do escopo da Nova Gestão Pública que, de certa forma, é um modelo para onde convergiram preocupações,

preceitos e objetivos presentes nos modelos anteriores de reforma do Estado, desde o gerencialismo puro, até perspectivas mais democráticas de gestão (apud DOMINGUES, 2014, p.21).

Deve-se observar que, apesar de interligados, os conceitos de eficiência e eficácia não se confundem. Uma atividade pode ser eficaz, atingindo seu objetivo, porém sem ser eficiente. O contrário também acontece, podendo haver situações em que, por mais eficiente que seja o desempenho, o resultado não é o esperado.

O ideal é que a Administração Pública exerça suas funções com equilíbrio entre eficiência e eficácia, desenvolvendo suas atividades em prazo razoável, com boa utilização dos recursos disponíveis e no menor custo possível, mas atingindo o fim a que se destina.

2.1.2 Cartório Unificado

O judiciário brasileiro é subdividido em instâncias, sendo a 1ª instância exercida por juízes de primeiro grau, que exercem suas atribuições em determinado território, que abrange um ou mais municípios. Essa delimitação territorial é a Comarca. Em cada Comarca pode existir uma ou mais varas, que delimitam a área judicial em que o juiz pode exercer suas atividades. Assim, a vara pode ser única, com competência para todas as áreas, cíveis e criminais, ou ter atribuição especializada em determinada matéria.

Dentro desta estrutura de primeiro grau, existem os cartórios judiciais, que são os destinados a dar suporte e execução aos magistrados.

Acerca das atribuições dos cartórios judiciais, estabelece o novo Código de Processo Civil (CPC) em seu artigo 150 que em cada juízo haverá um ou mais ofícios de justiça, cujas atribuições serão determinadas pelas normas de organização judiciária. Sobre as atribuições destes ofícios dispõe o referido diploma legal:

Art. 152. Incumbe ao escrivão ou ao chefe de secretaria:

I - redigir, na forma legal, os ofícios, os mandados, as cartas precatórias e os demais atos que pertençam ao seu ofício;

II - efetivar as ordens judiciais, realizar citações e intimações, bem como praticar todos os demais atos que lhe forem atribuídos pelas normas de organização judiciária;

III - comparecer às audiências ou, não podendo fazê-lo, designar servidor para substituí-lo;

IV - manter sob sua guarda e responsabilidade os autos, não permitindo que saiam do cartório, exceto:

a) quando tenham de seguir à conclusão do juiz;

b) com vista a procurador, à Defensoria Pública, ao Ministério Público ou à Fazenda Pública;

c) quando devam ser remetidos ao contabilista ou ao partidor;

d) quando forem remetidos a outro juízo em razão da modificação da competência;

V - fornecer certidão de qualquer ato ou termo do processo, independentemente de despacho, observadas as disposições referentes ao segredo de justiça;

VI - praticar, de ofício, os atos meramente ordinatórios.

§ 1º O juiz titular editará ato a fim de regulamentar a atribuição prevista no inciso VI.

§ 2º No impedimento do escrivão ou chefe de secretaria, o juiz convocará substituto e, não o havendo, nomeará pessoa idônea para o ato (CPC, 2015, p. 72).

Em relação às normas de organização judiciária de cada Estado, o Poder Judiciário Catarinense dispõe de um Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ), delegando aos cartórios judiciais basicamente a incumbência das escriturações e termos processuais, registro e documentação, e alguns procedimentos específicos conforme a competência abrangida. Servem como intermediários na tramitação processual entre as partes e magistrados.

A estrutura historicamente existente no Poder Judiciário brasileiro em geral é a de um cartório para cada Vara, desenvolvendo atividades inerentes apenas a esta unidade. O modelo de cartório unificado propõe mudanças nesta estrutura, de forma que seu serviço auxiliar possa abranger a mais unidades. Tal proposta surgiu a partir da implantação do processo eletrônico, que permite uma maior celeridade no trâmite processual e automatização de algumas atividades desempenhadas por servidores lotados em cartório.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina há diferentes modelos de tramitação processual, havendo ainda em sua grande maioria cartórios com atribuição exclusiva para uma vara. Há também a estrutura de cartórios remotos com atribuição para cumprimento de decisões de mais de uma vara, vinculados diretamente ao Tribunal de Justiça e sem atribuição de atendimento. Por fim, objeto do presente estudo, há os cartórios unificados existentes nas Comarcas, com atribuição para mais de uma vara. As Resoluções do Poder Judiciário Catarinense que têm criado as estruturas dos cartórios unificados dispõe que tal modelo terá sistema de central de atendimento e secretarias únicas.

Conforme dados repassados pelo Tribunal de Justiça, na área criminal, hoje temos a 1ª e 2ª Vara Criminal de Jaraguá do Sul com cartório unificado. Há ainda: 1º e 2º Juizado Especial Cível de Chapecó e Balneário Camboriú; 1ª e 2ª Vara da Comarca de Pomerode; 1ª e 2ª Vara Cível de Gaspar, Xanxerê e em instalação Caçador. 1ª, 2ª e 3ª Vara da Fazenda Pública da Capital; 1ª, 2ª e 3ª Vara de Direito Bancário da

Capital, sendo que para esta última quem responde é a Divisão de Tramitação Remota (DTR) Bancária, que atua também com as Varas Regionais de Direito Bancário de Itajaí e Balneário Camboriú.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de analisar a eficácia da implantação da estrutura de cartório unificado em unidades criminais no Poder Judiciário de Santa Catarina, foi realizada uma pesquisa aplicada, voltada à análise dos problemas e possibilidades do novo modelo de cartório implantado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A pesquisa aplicada é tratada por Vergara (1998, p. 45):

[...] 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 sobretudo no nível de especulação.

A abordagem da presente pesquisa é qualitativa, tomando-se por base dados concretos na prática das rotinas de trabalho. Stake (2011, p. 25) esclarece:

O estudo qualitativo é experiencial. É empírico e está direcionado ao campo. Enforça as observações feitas pelos participantes e leva mais em consideração o que eles veem do que o que sentem. Esforça-se para ser naturalístico, para não interferir nem manipular para obter dados.

Trata-se de pesquisa descritiva, por meio de observação direta. Triviños (1987, p. 110) destaca que “estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”.

O método utilizado foi o de estudo de caso, que, conforme ensina Yin (2010, p. 24), “[...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real [...]”. O mesmo autor ainda complementa (2010, p. 40):

A pesquisa de estudo de caso compreende um método abrangente – cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é apenas limitado a uma tática de coleta de dados isolada ou mesmo uma característica de projeto isolada [...].

A pesquisa foi realizada no cartório unificado das Varas Criminais da Comarca de Jaraguá do Sul, única unidade em que foi implantada a estrutura de secretarias unificadas com competência exclusiva na área criminal.

Os dados foram obtidos principalmente por fontes primárias de informação, por meio da observação dos desafios e possibilidades encontrados durante o processo de implantação, atas de reuniões realizadas

na Comarca e na unidade em estudo, e fontes bibliográficas e documentais. Foram também analisados dados relativos à produtividade da unidade em comparação com outras unidades de entrância especial com competência na área criminal por meio de dados coletados do Sistema de Automação do Judiciário - Estatística.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ATRIBUIÇÕES DOS CARTÓRIOS CRIMINAIS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

As disposições das atribuições relativas aos cartórios judiciais são disciplinadas pelos próprios Tribunais. Em Santa Catarina, estabelece o Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça:

CAPÍTULO II DISPOSIÇÕES GERAIS DO CARTÓRIO

Art. 202. As normas a seguir têm caráter geral e se aplicam a todos os cartórios do foro judicial, inclusive às secretarias dos juizados especiais, no que não contrariarem normas específicas.

Art. 203. Os servidores são responsáveis pela inclusão, manutenção e atualização dos dados nos sistemas informatizados, de forma que estes guardem consonância com o trâmite do processo.

Art. 204. A remessa do processo físico de um setor para outro será realizada mediante carga no sistema informatizado.

Art. 205. O gerenciamento da unidade será realizado pelo chefe de cartório, o qual deverá utilizar todos os sistemas informatizados disponibilizados pelo Tribunal de Justiça. 53

Art. 206. O atendimento será feito no balcão do cartório judicial, ou em local indicado pela unidade, observadas as preferências legais.

Art. 207. O fornecimento de informações por telefone restringe-se a situações excepcionais, devidamente justificadas, e que não possam ser esclarecidas por consulta no sistema informatizado. Parágrafo único. É vedado prestar informações sobre processos que tramitam em sigilo ou segredo de justiça.

Art. 208. O chefe de cartório, a pedido de terceiro, somente certificará fatos que envolvam processo sob o regime de segredo de justiça quando determinado pela autoridade judiciária.

Art. 209. As certidões narrativas serão expedidas exclusivamente pela unidade jurisdicional respectiva e subscritas pelo chefe de cartório.

CAPÍTULO III CHEFE DE CARTÓRIO

Art. 210. Compete ao chefe de cartório:

I – expedir ofício ou correio eletrônico ao chefe de cartório do juízo deprecado ou oficiado, solicitando informações, quando decorrido o prazo fixado para cumprimento ou resposta;

II – responder ao chefe de cartório do juízo deprecante sempre que solicitadas informações acerca do andamento de carta precatória ou ofício;

III – intimar para restituição de processo não devolvido no prazo legal;

IV – intimar para entrega ou devolução de laudo ou mandado não cumprido no prazo legal;

V – certificar nos autos a ocorrência de feriado local ou qualquer outro fato que possa influir na contagem de prazo processual;

VI – renovar a expedição do ato quando indicado novo endereço;

VII – na ação cautelar, quando decorridos 30 (trinta) dias da efetivação da medida e não proposta a ação principal, certificar o fato e fazer conclusão;

VIII – intimar a parte para o recolhimento de valores quando inerente ao ato determinado pelo juiz;

IX – fiscalizar a regularidade do trâmite processual, observando o cumprimento dos prazos;

X – verificar, mensalmente, nas comarcas em que não houver central de mandados, os mandados não devolvidos dentro dos prazos assinalados e apresentar relação ao juiz da respectiva unidade;

XI – conferir se todos os bens e valores vinculados aos autos, ou que são objetos do litígio, foram devidamente cadastrados no sistema informatizado do Poder Judiciário;

XII – expedir, quinzenalmente, relação atualizada dos réus presos, com o número do processo, a fase em que este se encontra, e encaminhar cópia ao juiz;

XIII – acompanhar o prazo máximo de internamento provisório de adolescentes e expedir relação para controle;

XIV – substituir ou recolher o mandado quando surgirem informações que influenciem o seu cumprimento;

XV – atentar, no cumprimento de decisões que determinarem o desconto em folha de pagamento, ao disposto no artigo 247 deste código; e

XVI – anotar no sistema informatizado a concessão da justiça gratuita, após o deferimento pela autoridade judicial.

Art. 211. Todos os atos que independem de despacho serão registrados nos autos e poderão ser revistos de ofício pelo juiz ou a requerimento das partes.

Art. 212. Os expedientes e as certidões, quando importem em simples documentação de fatos internos ao processo, poderão ser expedidos

e assinados pelo Chefe de Cartório, Chefe de Divisão de Tramitação Remota, Chefe de Seção de Divisão de Tramitação Remota, Analista Jurídico ou Técnico Judiciário Auxiliar lotados na respectiva unidade judiciária ou divisão [...]”.

O Código de Normas ainda estabelece diversas outras atribuições nos capítulos relacionados aos atos e termos processuais, comunicação dos atos, depósitos e alvarás judiciais, vista e carga dos processos, cobrança de autos, controle obrigatórios, bens apreendidos, cobrança de custas finais, atribuições estas desenvolvidas usualmente por servidores lotados em cartórios.

Além das atribuições previstas na legislação brasileira e no Código de Normas, os juízes também podem editar portarias para regulamentar os serviços a serem realizados pelos cartórios judiciais, dentro dos limites pré-estabelecidos.

Com a implantação do processo digital criou-se grande expectativa acerca da diminuição das atividades cartorárias, com a eliminação de algumas rotinas e implementação de automatizações, o que facilitaria o trabalho, diminuindo a demanda de pessoal para o desenvolvimento dessas atividades, possibilitando a alocação de mais servidores para auxílio de magistrados em gabinete. Com base nessa expectativa foi publicada Resolução transferindo mais um servidor de cartório para gabinete. Cabe mencionar que em 2011 a Resolução n. 17/2011-GP já havia deslocado um servidor de cartório para gabinete.

Em reunião realizada entre os chefes de cartório da Comarca de Jaraguá do Sul em 08/04/2015, um ano após a implantação do Sistema de Automação do Judiciário 5 (SAJ5), foram discutidos aspectos relacionados ao novo sistema. Na data foi ressaltado que o processo digital realmente facilita bastante as rotinas e resolve alguns problemas existentes em relação aos processos físicos, como diminuição no tempo de localização de processos e desnecessidade de cargas. Entretanto, o próprio processo virtual se torna mais dificultoso em diversos aspectos.

Dentre os problemas criados após a instalação do processo virtual é importante destacar a implantação do sistema de Malote Digital. Este sistema diminui muito os custos para envio de correspondências e facilita o trâmite em cartório, porém documentos que antes eram recebidos e cadastrados pelas distribuições passaram a ser recebidos diretamente pelos cartórios, que acumularam a incumbência de acompanhamento diário das informações recebidas, necessitando salvar as informações, importar para o SAJ e liberar o documento.

Outro problema existente é a necessidade de certificado digital para a liberação de documentos e realização de algumas movimentações. Aos estagiários não é disponibilizado referido certificado, ficando a liberação dos documentos a cargo dos servidores, que antes de realizar a atividade acabam por novamente conferir o trabalho realizado, gerando retrabalho.

Relacionado também ao sistema disponibilizado, têm-se a questão da lentidão frequente, dos problemas que surgem a cada nova atualização, da demora ao atendimento das demandas pelo suporte, entre outros. Ainda têm-se a questão da estruturação dos fluxos e filas de processos e de documentos, que acabaram por acarretar uma maior necessidade de gerenciamento dos fluxos de trabalho. A automatização dos fluxos com a implantação de atos vinculados tem sido pouco difundida, não havendo treinamento para que seja realizada, tendo sido implementada por poucas unidades até o momento, mesmo havendo atualmente um grande número de processos digitais.

A demanda de trabalho é grande em todo o judiciário, havendo forte cobrança em relação à produtividade dos magistrados tanto pelo Tribunal de Justiça como pelo Conselho Nacional de Justiça, o que justifica um aumento no número de servidores para assessorá-los. Ocorre, porém, que, conforme acima relatado, não houve diminuição nos serviços cartorários, seja por problemas no sistema, seja pelo aumento no número de atribuições repassadas a estas unidades.

4.1.1 Especificidades dos cartórios criminais

Além das atribuições inerentes a todos os cartórios, é importante destacar as especificidades existentes em unidades criminais, bem como as particularidades inerentes à unidade de Jaraguá do Sul, abaixo elencadas.

- a. Emissão de certidão de antecedentes criminais;
- b. Histórico de partes;
- c. Controle da tramitação de processos envolvendo réus presos;
- d. Processos com tramitação urgente envolvendo: pedidos de prisão (temporária ou preventiva), busca e apreensão, interceptação telefônica, quebras de sigilo, alvarás de soltura, progressões de regime, habeas corpus;
- e. Acompanhamento do rol de mandados de prisão;
- f. Inscrição da pena de multa em dívida ativa;
- g. Emissão da listagem anual de jurados;
- h. Controle de processos e dados envolvendo testemunhas protegidas por sigilo;

- i. Pauta de audiências do Juizado Especial Criminal, agendadas pela Delegacia de Polícia Civil ou Polícia Militar;
- j. Emissão anual de atestados de pena a cumprir;
- k. Identificação e encaminhamento de processos com possibilidade de aplicação dos decretos para indulto e comutação de pena;
- l. Acompanhamento de processos com previsão de progressão de regime, saídas temporárias e extinção da pena pelo cumprimento;
- m. Encaminhamento de informações atualizadas para os órgãos de segurança pública para acompanhamento e fiscalização de condenados cumprindo pena em regime aberto; e
- n. Realização de termos admonitórios do regime aberto e livramento condicional.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO IMPLANTADO

4.2.1 Vantagens e desvantagens relacionadas a cartórios criminais em geral

Para instrução dos processos criminais faz-se necessária emissão de certidão de antecedentes criminais. Nesse aspecto observou-se que tal emissão tornou-se mais lenta e dificultosa com a implantação do SAJ5. O que se falou inicialmente é que tal demora era causada em virtude de que, apesar de apresentar somente os dados da unidade de lotação do usuário, a consulta era realizada em todo Estado. A informação repassada pelos instrutores da empresa responsável pela instalação do sistema foi de que, quando realizada a implantação do processo virtual em todo o Estado, a certidão seria estadualizada, não sendo mais necessária a emissão de certidão no site da Corregedoria-Geral da Justiça. Tal promessa até o momento não se concretizou, sendo necessário ainda utilizar um procedimento lento no SAJ5 e emitir outra certidão pela internet. Em ambos os casos ainda é necessário imprimir o documento em arquivo com extensão pdf, importar para o sistema e liberar, mediante utilização de certificado digital.

A esse respeito, têm-se como possibilidades a melhoria do sistema SAJ5 para possibilitar que a certidão de antecedentes criminais seja realmente disponibilizada de forma estadualizada. Ainda, que seja possível a impressão desta certidão de antecedentes diretamente na pasta digital do processo, sem a necessidade de impressão e posterior importação para o SAJ.

Com o processo virtual também surgiu problema relacionado à data de assinatura das decisões. Não se consegue verificar, de maneira fácil, a data da liberação dos documentos pelo magistrado.

Assim, sugere-se a criação de alguma rotina que permita o preenchimento automático da data quando da assinatura do documento, conforme prévia configuração do modelo. Evita-se com isso que o magistrado tenha que quebrar o vínculo e alterar manualmente os dados no momento da conferência das minutas ou que o cartório tenha que clicar com o botão direito e verificar as propriedades do documento para lançar as informações corretas no histórico de partes. Na área criminal tal informação é de extrema importância para fins de cálculo de prescrição (como, por exemplo, nos casos de recebimento da denúncia) e tem que estar disponível não só para quem utiliza o SAJ, como também para as demais partes envolvidas no processo.

Outro ponto específico relacionado a unidades criminais é a necessidade de correto preenchimento do histórico de partes de acordo com a tramitação processual. Tal lançamento é de extrema importância para emissão de certidões de antecedentes criminais, atualização de informações no rol da corregedoria de processos suspensos em virtude de não localização de acusados, benefícios concedidos (transação penal e suspensão condicional do processo), verificação de reincidência, relatório de réus presos, emissão de guias de recolhimento e atestados de pena a cumprir, entre outros.

A orientação da CGJ é de que as informações devem ser lançadas na medida em que forem ocorrendo, e não somente quando realizado o arquivamento dos autos. Tal alimentação do histórico é realizada manualmente, de forma que é necessário que os servidores façam esses lançamentos (quase que exclusivamente realizado por servidores lotados em cartório). Assim, mesmo que implementada a vinculação automática de atos quando da emissão de despachos, decisões e sentenças, ainda será necessário verificar em todos os processos a necessidade de atualização do histórico de partes.

Sobre esse assunto, verifica-se a possibilidade de melhorias, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento e fiscalização das penas, tendo em vista que muitas vezes há erros relacionados ao cálculo e previsão de benefícios. Nesse ponto específico, acredita-se não ser possível a implementação de rotinas automatizadas para o histórico de partes, tendo em vista a complexidade e os efeitos advindos do lançamento dessas informações.

Cabe ainda aos cartórios criminais o controle de réus presos, sendo estabelecida pelo Código de Normas da Corregedoria, em seu artigo 210, XII, a necessidade de expedição, “quinzenalmente, de relação atualizada dos réus presos, com número de processo, a fase em que se encontra, e encaminhar cópia ao juiz”.

Apesar de existir relatório no SAJ para conferência de dados de réus presos, tal relatório é incompleto, não suprimindo a necessidade de cartórios e gabinetes para efetivo controle da tramitação processual. Assim, na maioria das unidades criminais do Estado é elaborado um controle à parte, alimentado manualmente, visando evitar que ocorram prisões com excesso de prazo ou outros erros envolvendo processos de maior complexidade e que possam ocasionar responsabilização do Estado.

No caso específico do cartório unificado da Comarca de Jaraguá do Sul, há a necessidade de dois servidores cuidando deste trâmite processual, tendo em vista a urgência e complexidade da atividade, sendo elaboradas duas listagens diversas semanalmente, a pedido dos magistrados.

Assim, sugere-se que sejam realizadas reuniões com os magistrados atuantes na área criminal para verificar quais os dados necessários para o regular acompanhamento da tramitação processual e, posteriormente, realizadas as atualizações necessárias no sistema. Tal medida facilitaria a rotina, evitando o lançamento de informações em duplicidade.

Outro desafio encontrado em cartórios com âmbito criminal é relacionado aos fluxos processuais. No cartório unificado de Jaraguá do Sul tramitam todos os feitos com competência criminal. Assim, é necessário acompanhar diariamente as filas de processos de três fluxos diferentes: penal comum, juizado especial criminal e execução penal. Além destes, há também a necessidade de o chefe de cartório acompanhar constantemente os processos em sigilo absoluto, que também não aparecem nas filas gerais.

Como possibilidades há a aplicação de melhoria no fluxo dos processos em sigilo absoluto, de forma que, quando da visualização nos fluxos genéricos por servidores habilitados, tais processos ficassem visíveis com uma marcação diferenciada (outra cor, em negrito, sublinhado).

Já em relação aos fluxos processuais, sugere-se a possibilidade de seleção e visualização somente dos fluxos da referida unidade. Atualmente ao selecionar o perfil “todos”, ficam constando diversas filas relacionadas a todos os fluxos existentes no SAJ5.

Por fim, para facilitar o acompanhamento e trâmite, sugere-se também a criação de tarjas diferentes para réus presos provisoriamente, réus presos em regime fechado e semiaberto e réus presos em regime aberto. Tal medida é necessária para que, ao visualizar todos os fluxos, possam ser facilmente identificados os processos com presos provisórios nas filas de trabalho.

Se implementada a mudança de tarjas, também seria interessante que o sistema automaticamente movesse os processos com presos provisórios para a fila de “Cumprir urgente” quando da assinatura de decisões, despachos e sentenças pelos magistrados. O que ocorre atualmente é que, nos processos com audiência designada, processos que por algum motivo foram localizados em uma fila de conclusão diversa da “Concluso urgente” ou processos em que foi proferida sentença, quando da assinatura das decisões pelos magistrados, vão parar em filas genéricas, dificultando o controle por parte do cartório.

Outro desafio encontrado nos cartórios criminais é a inscrição da pena de multa em dívida ativa, no Sistema de Administração Tributária de Santa Catarina. Tal inscrição demanda a verificação do correto número do Cadastro de Pessoa Física, geralmente inexistente no cadastro da parte existente no SAJ. Também gera para o servidor a necessidade de cadastro e, após alguns dias, a conferência para verificar se houve a emissão da CDA, lançando tais informações na movimentação unitária do SAJ e histórico de partes, além de ser necessário informar no acompanhamento o “pagamento” da multa.

Nesse aspecto, tem-se como possibilidade verificar eventual integração entre os sistemas, facilitando tais inscrições ou, alternativamente, a criação de uma divisão ou cartório remoto com atribuição para esses cadastros, a exemplo do que foi feito para a cobrança de custas finais.

Por fim, ponto que merece especial destaque é a necessidade de lançamento de informações em Sistemas do Conselho Nacional de Justiça. Na área criminal faz-se necessário o lançamento de dados relativos às interceptações telefônicas, cadastro de armas e bens, e o recém-implantado sistema de acompanhamento das audiências de custódia. Tais lançamentos demandam tempo dos servidores. Assim, sugere-se seja feito um estudo para integração entre os sistemas, evitando o retrabalho. Faz-se necessário pensar no custo que o lançamento dessas informações em duplicidade gera para o Poder Judiciário, tendo em vista que em todas as Comarcas é necessário cadastrar essas informações.

4.2.2 Desafios e possibilidades com a implantação do cartório criminal unificado da Comarca de Jaraguá do Sul no que tange à sua eficácia

Mudanças no ambiente organizacional geram incertezas e normalmente levam à resistência das pessoas. Assim, para que a mudança seja bem aceita por um determinado grupo é essencial que haja a participação das partes interessadas.

No ambiente de trabalho, os motivos que levam à necessidade de mudanças devem ser claros, de forma a possibilitar o alinhamento estratégico da equipe aos objetivos da Organização. Estimula-se assim a motivação dos indivíduos, fator crucial, principalmente na área da gestão de pessoas.

Sobre a importância de participação das partes envolvidas em um projeto destaca Oliveira (2004, p. 5):

Não há uma cultura, principalmente nas organizações brasileiras, de se considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias consequências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia.

Ciente da importância da gestão participativa e considerando que esta demonstra ser o caminho apto para democratizar a elaboração de metas nacionais do Poder Judiciário, foi editada a Resolução n. 221 do Conselho Nacional de Justiça, de 10/05/2016, que estabelece em seu artigo 1º, parágrafo único:

A gestão participativa e democrática constitui-se em método que enseja a magistrados, servidores e, quando oportuno, jurisdicionados, a possibilidade de participar do processo decisório por meio de mecanismos participativos que permitam a expressão de opiniões plurais e a visão dos diversos segmentos e instâncias, no contexto do Poder Judiciário.

O CNJ tem elevado a gestão participativa a um princípio, a nortear as ações do Poder Judiciário. Fundamentando-se em tal premissa, em decisão proferida em 16/05/2016, suspendeu a implantação de cartório unificado na Paraíba. Não se trata de impossibilitar que esse modelo seja implementado, mas sim que sejam ouvidas todas as partes interessadas, com apresentação de estudo prévio sobre a necessidade e viabilidade.

De se destacar que durante o processo de implantação do cartório unificado, não houve possibilidade de participação dos servidores envolvidos e outras partes interessadas, tais como Defensoria Pública, OAB e Ministério Público. Tampouco houve alguma explicação acerca dos motivos que levaram à implantação do modelo e possíveis benefícios com o modelo a ser criado, o que desde logo impactou negativamente no fator motivacional dos servidores atuantes no cartório judicial. Também não houve possibilidade de sugestão no tocante à competência das varas e o que se observa é que, com pouco mais de um ano da sua instalação, já há um grande desequilíbrio entre as competências (em 01/08/2016 havia 3873 processos em trâmite na 1ª Vara e 5672 processos em trâmite na 2ª vara).

Sobre a necessidade de motivação dos servidores lotados em cartório para uma boa produtividade, interessante a reflexão de Santos (2015):

A tecnocracia, confere pouco tempo aos servidores para o estudo do Direito (para a ciência do Direito). O que subsiste são rotinas, guarda de processos, pastas e livros em diversidade e volume. Hoje, com a informatização, pode-se dizer que se migrou do físico para o virtual, mas as rotinas não são extintas, são transmutadas. Não se lê o processo, levando-se em conta o sentido e a apreensão do seu conteúdo, só subsistem as incômodas rotinas cartorárias (carga, recebimento, numeração, etc.) e necessariamente o seguimento religioso do regimento interno de cada órgão. Tais servidores perdem a motivação intrínseca e ao longo de pouco tempo tornam-se menos produtivos.

Relacionado aos desafios iniciais com a implantação do modelo unificado, necessário se destacar ainda que houve o deslocamento de competência dos processos relativos ao Juizado Especial Criminal, antes de competência da Vara do Juizado Especial Cível e Criminal, para a 2ª Vara Criminal. Neste ponto, o que foi observado é a necessidade de que, antes da remessa de processos de uma vara para outra, fosse realizada uma inspeção, de forma que a unidade de origem encaminhasse os processos para a vara de destino de acordo com as orientações da Corregedoria-Geral da Justiça.

Os processos recebidos do Juizado Especial Criminal vieram todos digitalizados e categorizados, o que facilita bastante o trâmite processual em cartório. Entretanto, o que se observou é que apresentavam diversos problemas relacionados ao cumprimento. Na data do recebimento dos processos havia mais de 1000 petições pendentes de juntada, mais de 600 mandados pendentes de análise da certidão do oficial, ofícios assinados pelo juiz, porém não encaminhados pela unidade de origem aos destinatários, localização incorreta dos processos nas filas de trabalho, históricos de partes sem preenchimento (a unidade de origem relatou que somente efetuava o lançamento no momento do arquivamento). Tais ocorrências ainda apresentam reflexos negativos no trâmite processual.

Outro ponto a ser observado quando da redistribuição de processos é o fato de que os processos continuaram nas mesmas filas de trabalho, porém constou movimentação de redistribuição. Assim, não era possível a emissão de relatórios de processos sem movimentação para localizar os processos há mais tempo sem cumprimento.

Outra possibilidade verificada diz respeito à difusão da ideia de colaboração/integração entre as equipes de trabalhos, bem como sobre os benefícios da unificação do cartório e possibilidades existentes com a vinculação de atos no SAJ5, através de reuniões com a participação da equipe do programa de implantação, recursos humanos e corregedoria.

Sobre os benefícios de se adotar uma estratégia mais colaborativa destaca Maximiano (2010, p. 312),

[...] o desenvolvimento de uma estratégia cooperativa exige que os gerentes adotem uma postura mais cooperativa e menos competitiva em relação a seus pares. Eles precisam reconhecer que para cada instância de compartilhamento de recursos, apoio interunidade ou sacrifício pelo bem maior pode não haver uma troca imediata. Obviamente, eles também precisam ter bons motivos para acreditar que o comportamento cooperativo será recompensado e que o avanço em suas carreiras depende tanto de assumirem a responsabilidade pelo progresso coletivo quanto de cumprirem suas próprias metas.

Outro desafio encontrado pela unidade foi relacionado aos sistemas externos. Haveria a necessidade de integração entre o programa de implantação e os responsáveis pelos sistemas a serem utilizados nas novas unidades, de forma que no momento da instalação já estivessem disponibilizados para uso. A título de exemplo, para cadastro da 2ª Vara Criminal no SIDEJUD e liberação de senha para a chefe de cartório demorou mais de 20 (vinte) dias. Ainda não foi aceito pelo setor responsável a Resolução de criação da vara identificando que se tratava de cartório unificado, sendo necessária a emissão de uma portaria de nomeação em que constassem que o chefe de cartório teria atribuição para as duas unidades. Ainda relacionado ao SIDEJUD, não houve redistribuição das contas vinculadas à unidade de origem para a unidade de destino, sendo tal transferência realizada manualmente. Conforme a necessidade de expedição de alvará é preciso entrar em contato com aquela unidade para que realize os procedimentos necessários, o que acaba tumultuando os trabalhos.

Ainda relacionado aos sistemas externos, nos Sistemas do CNJ não existe possibilidade de vinculação de um mesmo servidor a mais de uma vara, de forma que o chefe de cartório não pode efetuar o lançamento para as duas unidades. O Projeto Aprimorar, elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça, ainda não possui as informações relacionadas à 2ª Vara Criminal.

Por fim, necessário se atentar que, em cartórios unificados, há necessidade de acompanhamento diário de 2 (dois) e-mails, 2 (dois) malotes digitais e emissão de 2 (dois) relatórios de interceptações

telefônicas para preenchimento das informações na página do CNJ. Apesar de a vara criminal ter sido apenas desmembrada e ter havido a reposição de um servidor para cobrir o recebimento dos processos do Juizado Especial Criminal, há outros fatores que não foram devidamente considerados em relação ao cumprimento das atividades cartorárias, como o aumento considerável na produtividade de magistrados e a pauta dupla de audiência. Para exemplificar, foram realizadas entre maio e junho de 2015, 186 (de 194 marcadas) audiências, proferidos 486 despachos, 440 decisões e 59 sentenças. No mesmo período de 2016, somadas as duas unidades, foram realizadas 885 audiências (de 931 marcadas), proferidos 1711 despachos, 944 decisões e 465 sentenças.

Também houve um aumento considerável relacionado ao atendimento ao público, tanto interno (assessorias, juízes, central de mandados, contadoria, técnico de suporte de informática (TSI), distribuição) quanto externo (partes, Ministério Público, Delegacias de Polícia, Polícia Militar, Defensoria Pública, Advogados e Presídios). Neste ponto, inviável a comparação entre a produtividade de um cartório unificado para um cartório remoto, por exemplo, onde os servidores não atendem ao público. A tarefa é feita por outra equipe, que cuida exclusivamente da atividade, evitando que o profissional que esteja analisando uma decisão seja interrompido para fazer atendimento.

Tal realidade faz com que haja cada vez mais uma demora maior na realização das atividades do cartório, levando ao acúmulo gradativo de processos sem perspectiva de melhora, encaixando-se perfeitamente na descrição feita em estudo da Fundação Getúlio Vargas (2014, p. 24):

[...] as atividades dos cartórios não são realizadas no “menor tempo”, mas no “tempo possível”. Isso provavelmente está ligado a dois fatores: as rotinas dos cartórios são complexas (envolvem muitos pequenos atos) e há considerável tempo de espera até que sejam iniciadas.

Diante de todo o exposto, percebe-se que o modelo, na forma como atualmente está implantado, não é eficaz. Torna possível um aumento no número de falhas relacionadas ao cumprimento de decisões e um desestímulo aos servidores lotados no cartório. Como possíveis alternativas sugere-se a realização de estudo para devolução da competência do JECRIM ao Juizado Especial, a tramitação dos processos de execução penal pelo cartório remoto de execuções penais, já criado e em funcionamento no TJSC, a priorização de melhorias no SAJ5 de forma a possibilitar uma melhor gestão em ambientes de trabalho com diversos fluxos processuais, e a divisão do cartório, conforme modelo tradicional.

5 CONCLUSÃO

Diante do objetivo exposto nesta pesquisa qualitativa e descritiva de identificar as atribuições dos cartórios criminais no Poder Judiciário de Santa Catarina e analisar a eficácia da implantação do modelo de cartório unificado, através do processo de implantação deste na Comarca de Jaraguá do Sul, há algumas considerações a serem apresentadas.

Ao analisar as atribuições dos cartórios judiciais, previstas no Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça, do Código de Processo Penal e outras normas correlatas pode-se perceber que tais unidades desenvolvem um grande número de atividades, em geral com baixo grau de complexidade, porém que influenciam significativamente no exercício da prestação jurisdicional.

A implantação do modelo de cartórios unificados está sendo realizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina visando minimizar os custos e maximizar a produtividade. Entretanto, o que se verificou quando da implantação deste modelo nos cartórios criminais da Comarca de Jaraguá do Sul é que tal estrutura na forma como atualmente proposta não se mostra eficaz, possibilitando um aumento da demora de tramitação processual com diminuição da produtividade, bem como em um aumento do número de falhas.

O que se percebe inicialmente é que houve falhas no processo de implantação, que deveria ter sido mais democrático e participativo, possibilitando assim uma maior motivação da equipe, o que influencia diretamente em termos de produtividade. Ainda, como houve recebimento de processos de outra unidade, haveria necessidade de que tais processos fossem recebidos cumpridos conforme as orientações da corregedoria.

Além de melhorias no processo para implantação da unidade, também se observa que o sistema utilizado (SAJ5) não facilita a tramitação e gestão em unidades que trabalham com diversos fluxos, o que se intensifica em unidades criminais, haja vista a urgência das demandas que envolvem réus presos, sigilosos e medidas cautelares.

Assim, percebe-se que, na estrutura atual, tal modelo de secretaria unificada no âmbito criminal não se apresenta viável, sendo necessário primeiramente otimizar o sistema de forma a possibilitar a identificação e cumprimento de processos urgentes com maior facilidade, evitando inclusive uma possível responsabilização estatal. Ainda, percebe-se necessária uma mudança na cultura da organização, com o objetivo de criar um modelo mais integrado entre as unidades (cartório e gabinete), e a unificação de cartórios acaba ocasionando o oposto.

Portanto, o modelo de secretaria unificada em cartórios criminais no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina não é eficaz, apresentando aumento no número de falhas e diminuição da produtividade.

AGRADECIMENTOS

À equipe do cartório unificado da Vara Criminal de Jaraguá do Sul, que forma um grupo de trabalho fantástico, disposto a superar as dificuldades existentes.

Aos colegas da pós por partilhar excelentes momentos de aprendizado e companheirismo.

À professora Flávia pela incrível ajuda para o desenvolvimento do artigo.

À minha família e em especial ao Léo, por todo o apoio sempre.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 221.

BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira. **Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada para promover o alinhamento das estratégias organizacionais do Poder Judiciário de Santa Catarina**. 2014. Disponível em: http://busca.unisul.br/pdf/109154_Flavia.pdf

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KRIESER, Paulo. **A diferença entre eficiência e eficácia**. Disponível em www.baguete.com.br/colunas/paulo-krieser/29/01/2009/a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia. Acesso em 10/06/2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Otávio José . **Gestão da qualidade – tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, L. C. B. e SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, Fausto Nunes dos. **Cartórios judiciais (casa das máquinas): reflexões**. <http://jus.com.br/artigos/38915/cartorios-judiciais-casa-das-maquinas-reflexoes>. Acesso em 11/06/2016.

STAKE. Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55602/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica

www.conjur.com.br/2015-jul-30/celeridade-tribunais-unificam-informatizam-cartorios Acesso em 11/06/2016

PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CARTÓRIO JUDICIAL DA COMARCA DE ARAQUARI

Fabio Brusamarello

Bacharel em Direito pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE). Pós-graduando no Curso de Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina. Técnico Judiciário Auxiliar/Chefe de Cartório lotado na Comarca de Araquari. fb11188@tjsc.jus.br

MOTION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT PLAN FOR THE COURT REGISTRY OF ARAQUARI

Resumo: O objetivo do presente estudo é a proposição de um plano de Gestão do Conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari. A metodologia usada para realizar a pesquisa constituiu-se de uma abordagem qualitativa, empregando o método dedutivo de investigação. Quanto ao delineamento da pesquisa, foi categorizada como descritiva, bibliográfica, documental, do tipo estudo de caso e pesquisa participante. O universo estudado foi o Cartório Judicial da Comarca de Araquari, sendo os sujeitos da pesquisa o Chefe do Cartório e os colaboradores da Unidade. Os dados foram coletados por meio de observação do pesquisador, da análise de documentos e da aplicação de questionário de avaliação, passando pela interpretação de uma amostra composta pelas informações de cinco colaboradores e, para tanto, foi utilizado o método do IPEA. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este trabalho, os resultados alcançados para ele concentraram-se em identificar os conhecimentos críticos do Cartório Judicial em estudo, avaliando o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento e finalizando com a proposta de um plano de ação. Por fim, concluiu-se que a proposta de um plano de Gestão do Conhecimento aproximará a unidade dos objetivos do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina contribuindo, assim, para a efetividade da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Grau de maturidade. Plano. Cartório Judicial.

Abstract: The aim of this study is the proposal of a Knowledge Management Plan for the Court Registry of Araquari. The methodology applied to conduct the research constituted by a classified research as qualitative approach, using the deductive method of investigation. On the design of the research, it categorized as descriptive, bibliographical, documentary, as a case study and participatory research. The environment studied was the Court Registry of Araquari the subjects were the Head of Registry and the employees of the Unit. The data collected through the researcher's observation, the analysis of the documents and the application of the evaluation questionnaire, through interpretative analysis with a sample composed of five employees' answers, and to this end, it was used the method of IPEA. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for it focused on identifying critical knowledge of the Court Registry studied, through the evaluation of the degree of maturity in knowledge management and ending with the proposal of an action plan. Finally, it came to conclusion that the Knowledge Management Plan proposal will be able to approach the unity of the goals of the Strategic Plan of the Judiciary of Santa Catarina thus contributing to the effectiveness of judicial services.

Keywords: Knowledge management. Degree of Maturity. Plan. Court Registry.

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico Institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) define como missão “Realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” (SANTA CATARINA, 2014), com a visão de “Ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e humanizado”. Para alcançar tais objetivos, uma das suas estratégias é investir na concretização da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento (GC), por sua vez, é definida como “uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG *apud* BATISTA, 2012, p. 9). Assim, “gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve” (WIIG *apud* BATISTA, 2012, p. 9).

A proposição de um plano de GC, portanto, possui como premissa “[...] assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 11), ao mesmo passo em que é capaz de “promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado [...]” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 3) e estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, aumentando a capacidade de agir da instituição.

Os Cartórios Judiciais exercem fundamental papel na concretização da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina, pois são órgãos que respondem pela guarda, gestão e execução dos atos judiciais proferidos em processos, estando mais próximos dos jurisdicionados. Os Chefes de Cartório, por sua vez, no exercício das suas atividades precisam promover ações para gerir adequadamente as constantes e incessantes demandas informacionais (Tribunal de Justiça - TJ, Corregedoria-Geral da Justiça - CGJ, clientes internos e externos, equipe de trabalho), sejam elas: informações de orientação, pedidos de urgência, pesquisas de conteúdo de apoio da equipe, pesquisas de apoio em gestão. Caso tais recursos informacionais cheguem insuficientes, incompletos e/ou intempestivos, podem causar prejuízos à célere prestação jurisdicional e à realização da justiça.

Partindo do pressuposto que a eficiência na realização da justiça passa pela eficiência das práticas cartorárias, cabe aos Chefes de Cartório buscar constantemente a realização e manutenção de um adequado planejamento cartorário, com vistas a garantir uma eficiente gestão de pessoal e material, bem como, uma eficaz gestão de conhecimento. Neste âmbito, verifica-se que o Cartório Judicial da Comarca de Araquari, local onde atua o pesquisador, não teve ainda a oportunidade para planejar a sua gestão do conhecimento. Sendo assim, tendo em vista que a GC faz “emergir as melhores informações e conhecimentos disponíveis [...]” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 6), infere-se que é capaz de tornar os Cartórios Judiciais eficazes na celeridade da prestação jurisdicional. Nestes termos, o presente trabalho apresenta a seguinte pergunta

de pesquisa: Quais elementos devem compor um plano de gestão de conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari? Partindo desse questionamento o estudo tem como objetivo geral a **proposta de um plano de Gestão do Conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari**.

Assim, o estudo é relevante, pois pretende propor melhorias e a criação documentada de um plano de Gestão do Conhecimento voltado à Vara Única da Comarca de Araquari, eis que a unidade atende todos os tipos de demandas possíveis, ampliando consideravelmente as competências jurisdicionais e a quantidade de informações que circulam diariamente.

Por conseguinte, a proposição de um plano de Gestão do Conhecimento voltado à Vara Única da Comarca de Araquari, visa organizar e otimizar o atendimento destas demandas informacionais dinamizando e mitigando retrabalhos, esquecimentos e deficiências em atendimentos com maior grau de prioridades, contribuindo sobremaneira para a célere prestação jurisdicional.

O trabalho é viável e oportuno, pois o pesquisador atua como Chefe de Cartório da Vara Única da Comarca de Araquari, conhece bem a realidade da unidade e o acesso aos dados e aos servidores da unidade, imprescindíveis para a pesquisa, estão disponíveis.

Embora a avaliação a efetividade do plano de Gestão do Conhecimento esteja fora do escopo desta pesquisa, os resultados a seguir são esperados: a) aquisição, criação, codificação e transferência de conhecimentos; b) estímulo e promoção da criatividade, inovação, aprendizagem e educação continuada; c) efetividade na comunicação entre o gestor e sua equipe de trabalho; d) melhoria nas respostas de suporte a partir do acesso adequado às informações necessárias para tomada de decisões; e, e) prestação jurisdicional mais célere. Tais resultados contribuirão de forma significativa na efetividade dos serviços prestados.

Diante do contexto apresentado, tem-se como objetivos específicos: a) diagnosticar os conhecimentos críticos do cartório judicial da Comarca de Araquari; b) avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Vara Única da Comarca de Araquari; c) propor um plano de Gestão do Conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari.

O presente estudo tem natureza aplicada, caracterizando-se de forma qualitativa, classificando-se, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa participante, delimitando-se o universo da pesquisa ao Cartório Judicial da Comarca de Araquari sendo sujeitos os colaboradores e o Chefe de Cartório da Unidade. Para as fontes de dados primárias foi utilizada a observação e como secundária o uso de fontes bibliográficas e de documentos e a aplicação do questionário de avaliação do grau de maturidade, na forma interpretativa, conforme Apêndice A.

Para responder à pergunta de pesquisa, o artigo foi estruturado em 5 (cinco) partes, sendo 1) introdução; 2) fundamentação teórica, na qual serão abordados conceitos e aspectos correlatos de Administração Pública e o Poder Judiciário de Santa Catarina, Cartórios e Chefes de Cartórios no âmbito

judiciário, Gestão do Conhecimento no Serviço Público, Modelos de Gestão do Conhecimento e o Método do IPEA para Gestão do Conhecimento em Órgãos Públicos; 3) procedimentos metodológicos; 4) apresentação e análise de dados, momento em que serão tratadas questões relacionadas ao diagnóstico dos conhecimentos críticos e avaliação do grau de maturidade em GC do Cartório Judicial da Comarca de Araquari e, a proposta de um plano de Gestão do Conhecimento voltado para a Unidade; e 5) conclusão decorrente da pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentre os pilares teóricos estudados destaca-se a gestão do conhecimento no serviço público, gestão cartorária, modelos de GC para o serviço público e, por fim, o método do IPEA como fundamento principal para elaborar a proposta de um plano de GC para a Unidade em estudo. As seções a seguir abordam os respectivos temas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

No atual estágio dos conhecimentos científicos sobre o direito, predomina o entendimento de que não há sociedade sem direito. Assim, o direito é apresentado como uma das formas de controle social (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 2007,) e, segundo os mesmos autores, o Poder Estadual abrange a capacidade de dirimir os conflitos que envolvem as pessoas, decidindo sobre as pretensões apresentadas impondo as decisões.

Neste contexto, surge a estrutura do Poder Judiciário do Brasil que atualmente está definida na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), onde determina que cada ente estatal organize sua Justiça. Em Santa Catarina, na Constituição Estadual de 1989 (SANTA CATARINA, 1989) estabeleceu a competência do Tribunal de Justiça, conferindo autonomia legislativa sobre sua própria organização administrativa.

Desta forma, pela Lei Complementar n. 148/1996 (SANTA CATARINA, 1996) de iniciativa do Tribunal de Justiça que alterou a Lei n. 5.624/1979 (Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado) conferiu a atual estrutura do Poder Judiciário catarinense (SANTA CATARINA, 1979).

Assim, a Comarca de Araquari, objeto de estudo deste trabalho, foi criada pela Lei Complementar n. 181/1999 (SANTA CATARINA, 1999), sendo instalada em 28/11/2003, ampliando o acesso à justiça à população das cidades de Araquari e Balneário Barra do Sul.

Historicamente voltada às soluções técnicas, a Administração Pública enfatiza mais os aspectos instrumentais da gestão do que os sociopolíticos, focando na eficiência dos processos gerenciais e delegando a análise dos seus impactos para a ciência política (PAULA, 2005).

Então, na tentativa de superar o modelo burocrático, tornou-se imprescindível uma maior profissionalização do serviço público (SILVA, 2014). Ainda, “a gestão pública vem passando por uma série de mudanças nas últimas décadas, advindas de reformas administrativas nas suas burocracias na busca da eficiência, eficácia e efetividade [...]” (SILVA, 2014, p. 113).

Assim, com o intuito de melhorar os serviços públicos prestados visando atingir estes princípios, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Resolução n. 28 (SANTA CATARINA, 2014), de 19 de novembro de 2014, aprovou o novo Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, com vigência para 2015-2020, definindo sua missão, visão de futuro e direcionadores estratégicos, conforme mencionado no capítulo introdutório.

Estas diretrizes devem ser assimiladas e difundidas no âmbito das Comarcas, cabendo aos gestores a promoção de esforços suficientes junto às suas equipes, incluindo os Chefes de Cartório.

2.2 CARTÓRIOS E CHEFIAS DE CARTÓRIO NO ÂMBITO DO JUDICIÁRIO

Uma Vara (ou Cartório Judicial) pode ser definida como a “área judicial em que o juiz de primeira instância exerce sua autoridade. Elas podem ser únicas (atendem a todo e qualquer processo), civis, criminais ou atender a outras especializações e são numeradas de acordo com o número de juízes da comarca” (DIREITOS, 2016). As varas especializadas são criadas de acordo com as demandas locais e, são organizadas normativamente, constituindo-se de um “[...] sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2015, p. 116).

As Varas Únicas reúnem grande parte dos casos que chegam ao judiciário, já que possuem competência geral, ou seja, envolvem todas as matérias processuais e são as responsáveis pelas questões mais comuns, tanto na área civil (bens e questões de família, por exemplo), quanto na área criminal.

Para que os trabalhos destas unidades sejam bem desenvolvidos, elas contam com gestores, que na designação utilizada em Santa Catarina, são chamados de Chefes de Cartório, segundo a definição legislativa estadual (SANTA CATARINA, 2010).

Esses gestores, no ambiente organizacional, representam a figura de um líder, que exerce papel crucial na condução dos objetivos estabelecidos pela organização, influenciando diretamente na obtenção dos resultados (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2012).

A figura do líder (Chefe de Cartório) deve possuir a capacidade de construir e sustentar relacionamentos por meio de influência e persuasão, contribuindo sobremaneira para que as pessoas se desenvolvam, facilitando o alcance dos objetivos particulares e coletivos, proporcionando oportunidades de crescimento (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2012).

Ainda, liderança, na perspectiva de Cury (2015) é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades de um grupo, direcionar esforços para a realização de um objetivo comum, ou seja, basicamente, inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas, devendo possuir flexibilidade de estilos, detendo, concorrentemente, grande sensibilidade situacional, o que permite avaliar qual o estilo mais apropriado ao ambiente em que desenvolve seu papel integrador.

Desta forma, o equilíbrio ideal da GC passa pelo senso do Chefe de Cartório e o apoio que consegue ter de sua equipe, tal como cita Alvarenga Neto (2008, p. 112): “os gerentes não devem tentar controlar a criação do conhecimento, mas sim promovê-lo [...]”, completando que “[...] não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para ele”.

As organizações são concebidas como sistemas de decisões e ações, onde seus membros (gerentes) devem, consciente e racionalmente, escolher uma ou mais alternativas que lhe são apresentadas, baseando-se na melhor informação disponível, ou seja, devem passar pelo processo de tomada de decisão que, na definição de Chiavenato (2000) é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir, sendo “[...] estruturado por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 145), sempre, portanto, considerando a situação do momento.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme mencionado no capítulo introdutório Gestão do Conhecimento (GC), é definida como “uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG *apud* BATISTA, 2012, p. 9). Assim, “gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve” (WIIG *apud* BATISTA, 2012, p. 9).

A partir da definição de Gestão do Conhecimento, é possível compreender sua real importância e as vantagens da criação de um plano de implantação, independente do modelo utilizado, pois, como define Alvarenga Neto (2008, p. 38), um dos objetivos da GC organizacional é “[...] favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis”.

Um plano de GC possui como premissa “[...] assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 11), ao mesmo passo em que é capaz de “[...] promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 3), estabelecendo uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, aumentando a capacidade de agir da instituição.

Indicando as principais diferenças entre as expressões *informação e conhecimento*, Nonaka e Takeuchi (1997) citam que conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, tornando-se uma atitude perspectiva ou intenção, estando relacionado à ação. Ambas as expressões estão intrinsecamente associadas ao contexto, podendo-se dizer que as pessoas usam seu repertório interno de conhecimento (conteúdo), perante os diversos contextos enfrentados no dia a dia.

Levando em conta que o conhecimento reside e é criado pelos indivíduos e não nas organizações, Alvarenga Neto (2008, p.106) explica que “[...] a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos se satisfeitas as condições contextuais, que devem ser propiciadas pela organização”.

Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81) explicam que os conteúdos dos conhecimentos interagem entre si, ou seja, “[...] a criação do processo do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Assim, o modelo de criação do conhecimento defendido por Nonaka e Takeuchi (1997) é composto por cinco fases: *compartilhamento do conhecimento tácito*, onde o conhecimento é individual, mas a construção do conhecimento é coletiva; *criação de conceitos*, externalizando o modelo mental tácito compartilhado na etapa anterior; *justificação de conceitos*, dando valor aos conceitos criados; *construção de um arquétipo*, ou seja, criação de um modelo, protótipo ou exemplar; *difusão interativa do conhecimento*, fazendo o novo conhecimento criado passar por um novo ciclo, tornando um processo interminável que se atualiza continuamente.

Ainda, Davenport e Prusak (1998, p. 28), após a análise de alguns estudos de caso citam alguns princípios de GC:

1 o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas; 2 o compartilhamento do conhecimento exige confiança; 3 a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento; 4 o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; 5 apoio da direção e recursos são fatores essenciais; 6 iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa-piloto; 7 aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa; e 8 o conhecimento é criativo e deve ser estimulado e se desenvolver de formas inesperadas.

Impossível também, não associar os conceitos de GC com “[...] os princípios básicos da administração pública, a saber: eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BATISTA, 2012, p. 45), pois devem ser considerados em todo o ciclo de GC.

Eficiência, como destaca Batista (2012, p. 46), “[...] significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo”. Definindo qualidade, Batista (2012, p. 46) destaca que “[...] é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”, adequando as necessidades da população. Já como efetividade social Batista (2012, p. 46), esclarece que “[...] diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas”.

Quanto aos princípios constitucionais, Batista (2012, p. 46 e 47), destaca quanto à legalidade que o serviço público deve “[...] obedecer à lei”; quanto à impessoalidade que “[...] não deve haver acepção de pessoas”; quanto à moralidade, “[...] deve seguir um código moral”; quanto à eficiência já foi destacado acima; e, por fim, quanto à publicidade “[...] deve ser transparente e dar publicidade aos atos, fatos e dados”.

Assim, destacando-se que o conceito considerado neste trabalho como o que melhor exprime a realidade entre a doutrina e a prática no serviço público é o definido por Batista (2012, p. 49) como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Igualmente importante a definição dos conhecimentos críticos, ou conhecimentos estratégicos, que são todos os conhecimentos minimamente gerenciáveis e relevantes para a execução de uma estratégia institucional, fornecendo vantagem produtiva, sendo difícil de serem recuperados e reduzem os riscos, ou seja, subsidiam os principais processos estratégicos (SILVA, 2016), pois, balizam as primeiras etapas da elaboração de um plano de GC, ante a necessidade de identificação e mapeamento.

Apesar das instituições públicas não terem foco na competitividade, tem foco no desempenho, o que já justifica aplicação de um modelo de GC e, com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da GC, há necessidade de:

[...] Construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira. (BATISTA, 2012, p. 15).

Portanto, as instituições públicas “[...] buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente” (BATISTA, 2012, p. 16). Assim, “[...] o diferente contexto organizacional justifica a construção e modelos específicos de GC para o setor público em vez de se adotar modelos do setor privado” (BATISTA, 2012, p. 11).

Ainda justificando os benefícios da implementação da GC, Batista (2012, p. 42) lista que os principais beneficiários são: “[...] o indivíduo, isto é, o servidor ou gestor público, as equipes de trabalho, as organizações públicas e a sociedade de uma maneira geral”, em que: o servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades; o gestor incrementa a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos; a equipe, pela soma da capacidade dos servidores, contribui para aumentar a capacidade de realização da equipe; e, por fim, a sociedade que se beneficia da soma de conhecimento de indivíduos, equipes e organizações (BATISTA, 2012).

Em extensa análise, Batista (2012) resume que a efetiva Gestão do Conhecimento é a base de tudo na Administração Pública, pois, com o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela será possível aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, sempre observando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O marco teórico de GC, para Alvarenga Neto (2008), foi a proposição do modelo genérico de Choo em 1998, que se baseava em três pilares: construção do sentido (o que é a organização e o que ela faz); criação do conhecimento (aprendizagem organizacional por meio da criação ou aquisição, organização e processamento de informações com o propósito de gerar novo conhecimento); e tomada de decisão (baseada no princípio da racionalidade limitada, escolhendo a melhor opção entre todas as disponíveis).

Atualmente há várias iniciativas de GC que podem servir de inspiração para implementação de um plano de GC específico para determinada instituição e dentre os modelos disponíveis pesquisados, constata-se que a grande maioria adotou modelos teóricos construídos para organizações privadas e adaptadas às características específicas de uma organização pública, como por exemplo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa (EMBRAPA, 2005) e o Instituto Nacional do Câncer – Inca (INCA, 2016), porém há singelas referências a qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social, como conjunto uníssono.

Isso significa dizer que não foram observados alguns elementos essenciais para administração pública e baseado nisso, Batista (2012, p. 36) cita alguns outros:

Elementos relevantes e pertinentes para organizações públicas que devem ser utilizados na construção de um modelo específico para a administração pública brasileira entre os quais devem ser destacados o papel da liderança; a importância da missão, visão e estratégia de GC; o vínculo entre GC e aprendizagem e inovação; a importância da aplicação do conhecimento sobre os clientes para agregar valor a produtos e serviços; e a relevância do processo de compartilhamento.

Assim como os modelos, outros manuais também se esforçam para serem referência, como o desenvolvido por Valle (2010), porém, também focado nas instituições privadas.

Batista e Costa (2013), revisando a literatura sobre modelos de GC para a Administração Pública, constataram que: há poucos estudos que propõem modelos específicos; é muito frequente encontrar estudos de caso nos quais os autores utilizam modelos já existentes; são escassos os trabalhos propondo modelos de GC holísticos e específicos; e, até os poucos modelos de GC para a Administração Pública não apresentam contribuições relevantes, sendo estes os principais motivos que constataram que levaram o IPEA a adotar método do Batista (2012), também utilizado neste estudo.

Também, conforme constatou Batista (2012) as organizações públicas no Brasil não contavam, com um modelo de GC genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico.

Reforçando, Batista (2012) diz que as partes interessadas são completamente diferentes nos modelos de GC criados para o setor privado e para o setor público, pois aquelas visam claramente o lucro e estas visam o bem-estar social, buscando principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social e que, um modelo de GC para a administração pública deve incluir as dimensões Cidadão-usuário e Sociedade, não observado nos modelos construídos para organizações de uma maneira geral (BATISTA, 2012).

Um modelo de GC para a administração pública deve considerar e contemplar dimensão “resultados da GC” para que se garanta que terão impacto “[...] na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento” (BATISTA, 2012, p. 17).

Outra dimensão que também deve ser pensada observando as diferenças entre o setor privado e público é a inovação e políticas públicas, onde as empresas privadas buscam inovação para aumentar sua produtividade, manter os atuais e conquistar novos clientes, aumentando a lucratividade e sendo competitivas, e, no setor público, é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população (BATISTA, 2012).

2.3.1 Método do IPEA para gestão do conhecimento em órgãos públicos

Dentre os modelos conhecidos estudados, mencionados na seção anterior, este trabalho será baseado no modelo desenvolvido no IPEA, proposto por Batista (2012), por ser um trabalho pioneiro que descreve genericamente um método facilitador para o planejamento e implementação da GC na administração pública brasileira, com o intuito de produzir resultados em benefício ao cidadão, por ser específico para instituições públicas e por melhor se caracterizar com a realidade da Unidade em estudo.

Assim, referido método foi concebido “[...] para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 11).

O próprio Batista (2012, p. 27) destaca que não desconsidera os “[...] benefícios de se aplicar modelos de GC construídos com base em elementos de outros modelos que não foram construídos para o setor público”, porém, defende a necessidade de “[...] um modelo genérico, holístico, e específico para a administração pública para servir de referência mais adequada às organizações públicas brasileiras no momento de construir seu próprio modelo e implementar a GC” (BATISTA, 2012, p. 27).

O método foi desenvolvido mesclando elementos de outros modelos encontrados pelas pesquisas de Batista (2012), analisando pontos fortes de cada método, como por exemplo, estudando o modelo que é mais específico em identificação do grau de maturidade que a instituição se encontra; que é mais específico em identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas, etc.

Assim, o modelo utilizado neste trabalho foi escolhido por ser simples; prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para administração pública; contemplar partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica sobre modelos de GC para administração pública; ser relevante e útil para o Poder Judiciário; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; por associar GC com resultados institucionais ou desempenho institucional; contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC; ter abordagem prescritiva e descritiva; e ser acompanhado de um manual de implementação de GC (BATISTA, 2012).

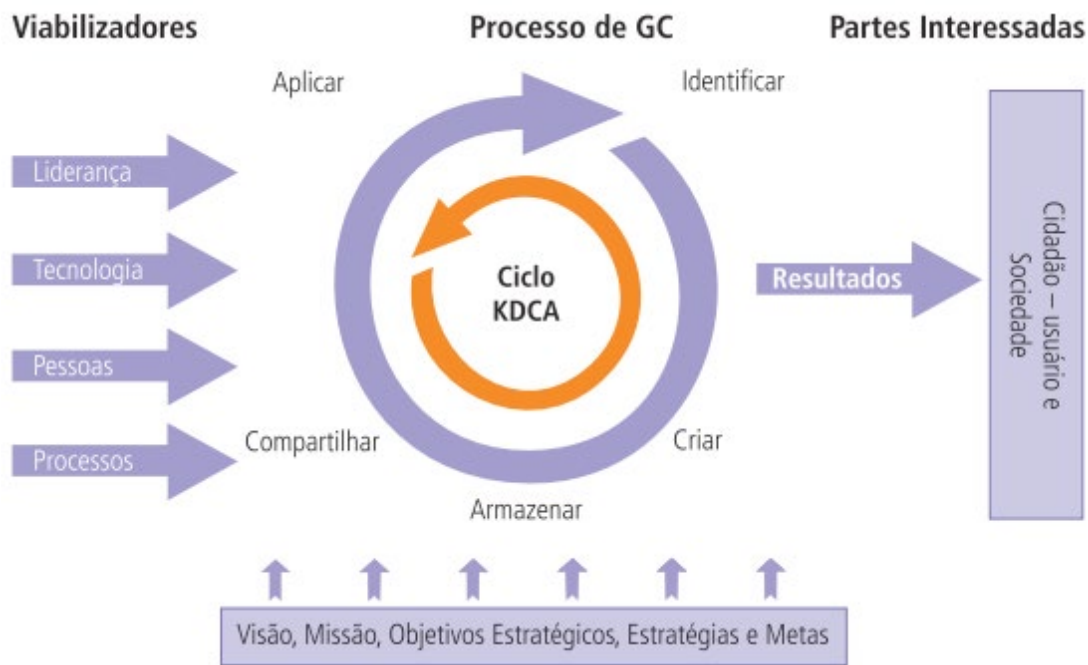
Também, considerado por Batista (2012) como modelo híbrido pois, ao mesmo tempo que descreve a GC (descritivo) também orienta (prescritivo) sobre como implementar a GC nas organizações.

As quatro etapas deste modelo são: Diagnosticar, Planejar, Desenvolver e Implementar. Complementando, o método foi elaborado com seis componentes essenciais:

- i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade. (BATISTA, 2012, p. 7).

Na Figura 1 a seguir, Batista (2012, p. 52) sintetiza o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública que será utilizado no presente trabalho.

Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.



Fonte: BATISTA (2012, p. 52).

O ponto de partida do modelo, segundo Batista (2012, p. 52), são “[...] os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas” tendo em vista que, “é fundamental para o sucesso da iniciativa alinhar a GC com esses direcionadores, pois, [...] a GC deve ser implementada para gerar resultados, para contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública” (BATISTA, 2012, p. 52).

O segundo componente do modelo são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, que são: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processo (BATISTA, 2012).

Cabe à liderança o dever de dirigir o esforço de implementação da GC; apresentar e reforçar visão e estratégias de GC; estabelecer a estrutura de governança; viabilizar iniciativas e assegurar a utilização de GC; definir a política de proteção do conhecimento, instituir um sistema de reconhecimento e recompensa; e por fim, servir de exemplo (BATISTA, 2012).

A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC, pois contribui para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, seja ele explícito (mecanismos de busca, por exemplo) ou implícito (melhorando a comunicação, por exemplo), devendo promover a centralização das informações e fontes de informações (BATISTA, 2012).

As pessoas desempenham um papel importante nos processos de GC e a organização pública, deve investir em programas de capacitação para incrementar as habilidades dos servidores e dos gestores, bem como disseminar informações sobre os benefícios, políticas, estratégias, modelos, planos e ferramentas de GC para novos servidores possibilitando uma rápida aderência ao esforço institucional (BATISTA, 2012).

Ainda falando dos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores, temos o processo, que “[...] é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores” (BATISTA, 2012, p. 58), sendo uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

O terceiro componente do modelo é o Processo de GC que requer, no mínimo cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Neste contexto, as atividades devem ser executadas na gestão de processos e de projetos e, por isso, utiliza-se o ciclo KDCA adiante descrito, onde o conhecimento é visto como insumo dos processos de apoio e finalísticos, sendo ao mesmo tempo, um resultado desses processos, podendo ser reutilizado no mesmo ou em outro processo (BATISTA, 2012).

Explicando as principais atividades do Processo de GC, temos a identificação, principalmente para descobrir e listar as competências essenciais e as lacunas do conhecimento, a fim de definir a estratégia de elaboração e implementação do plano de GC (BATISTA, 2012).

Seguindo, o modelo traz a criação de novo conhecimento que elimina as lacunas do conhecimento, podendo ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional (BATISTA, 2012).

O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional e, em se tratando do conhecimento tácito, não será possível o armazenamento, porém, colocar as pessoas detentoras dessa experiência ou especialização em contato com outras pode viabilizar a transferência do conhecimento (BATISTA, 2012).

O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação, sendo essencial que a organização promova a cultura do compartilhamento, pois este depende da confiança entre as pessoas e estas devem perceber que haverá benefício mútuo e, pode ocorrer por meio de banco de dados ou diretamente entre as pessoas (BATISTA, 2012).

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio ou finalísticos, sendo a utilização ou reutilização deste conhecimento na organização, ou seja, é a transformação do conhecimento em ação ou decisão (BATISTA, 2012).

O quarto componente do modelo, chamado de Ciclo KDCA, é utilizado para executar as atividades do processo de GC e viabiliza a aprendizagem e a inovação em todos os níveis da organização (BATISTA, 2012).

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos que consta com as seguintes etapas:

P, de *PLAN* (planejar) quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de *DO* (executar) quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de *CHECK* (verificar), quando se verificam os resultados da tarefa executada; e A, de *ACTION* (atuar corretivamente) quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas (CAMPOS, 1992, *apud* BATISTA, 2012, p. 64).

Assim, a substituição do P (*Plan* = planejar) pelo K (*Knowledge* = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento, não se tratando de eliminar o planejamento, pois ele continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento (BATISTA, 2012).

O quinto elemento do modelo são os Resultados de GC, divididos em imediatos e finais, onde imediatos são a aprendizagem e a inovação e, como consequência o incremento da capacidade individual, da equipe, da organização e da sociedade em GC e, finais decorrem dos imediatos, aumentando a eficiência, melhorando a qualidade e a efetividade social, contribuindo para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (BATISTA, 2012).

O sexto e último componente do modelo são as partes interessadas, destacando-se o cidadão-usuário, que é o destinatário dos serviços e das ações da administração pública (pode ser pessoa física ou jurídica) e a sociedade, que deve estar presente ao se definir temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto na atuação da organização na sociedade (BATISTA, 2012).

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem natureza aplicada que, conforme Vergara (2010), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, ou seja, de finalidade prática, sendo uma abordagem necessária para identificar os conhecimentos críticos indispensáveis para analisar a maturidade em Gestão do Conhecimento junto ao Cartório Judicial da Comarca de Araquari e, conseqüentemente, propor um plano de ação e, também por isso, caracteriza-se de forma qualitativa, o que significa que seu raciocínio baseia-se principalmente, na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011), no caso, nas experiências e percepções do Chefe de Cartório e colaboradores da Unidade em estudo.

Classifica-se, quanto aos fins, como descritiva, por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002), sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de base para tal explicação (VERGARA, 2010) e, também, participante, onde há interferência do pesquisador na realidade estudada.

Quanto aos meios, caracteriza-se como, bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa participante.

A pesquisa bibliográfica é “[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44), face à necessidade de estudar a teoria e conceitos sobre a Gestão do Conhecimento, tais como as referências de Batista (2012), Alvarenga Neto (2008), Chiavenato (2000), Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) que apoiam o presente estudo. O primeiro para formar os instrumentos para a coleta de dados e os demais para reforçar os conceitos do tema principal.

A pesquisa documental, que se diferencia da bibliográfica por aquela ser elaborada por diversos autores, e esta por se valer de matéria que não recebeu ainda um tratamento analítico (GIL, 2002), para qual são consideradas as normatizações, documentos produzidos pela Instituição, relatórios estatísticos internos e legislação como a Constituição Federal do Brasil (1988) e a Resolução que definiu as diretrizes do Mapa Estratégico do PJSC (SANTA CATARINA, 2014).

O estudo de caso “[...] consiste em profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54), ou então, como define Yin (2010, p. 47), o método é relevante “[...] quando suas questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social [...]” fornecendo, conforme Triviños (1987, p. 111), “[...] o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Por fim, a pesquisa participante que se caracteriza pela interação entre o pesquisador e os membros das situações investigadas, envolvendo a distinção entre a ciência popular e a ciência dominante, privilegiando o sistema vigente (GIL, 2012) e que, segundo Vergara (2010), é um tipo de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social.

Quanto à delimitação, o universo da pesquisa abrange a Vara Única da Comarca de Araquari, em que os sujeitos da pesquisa são: o Chefe de Cartório e os seus respectivos colaboradores, ao total de cinco técnicos judiciários auxiliares - TJAs.

São utilizadas como fonte de dados primária a observação, ou seja, “[...] o estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia” (GIL, 2002, p.35). E como fonte de dados secundária, tem-se o uso de fontes bibliográficas e de documentos, estes últimos, como já comentado, complementando com a aplicação de um questionário (Apêndice A).

No que tange à amostra, foi aplicado um questionário com 42 (quarenta e duas) questões fechadas, principalmente, para avaliar o grau de maturidade da Unidade em estudo e para elaboração do roteiro de observação, sendo utilizado o modelo do Batista (2012), adaptado pelo autor, conforme Apêndice A. O questionário foi aplicado no mês de julho/16 e a síntese dos dados foi feita a partir do cálculo da média aritmética simples, pois as questões estão dispostas de forma estruturada (escala *Lickert* – respostas que especificam a frequência de cada atividade listada).

Os dados foram analisados de forma interpretativa, relacionando o que se afirma com o problema para o qual se propõe uma solução, conferindo significado amplo (GIL, 2002), ou seja, relacionando os escritos com a prática, no caso concreto. Segundo Triviños (1987, p. 173), esta forma se apoia em três aspectos fundamentais: “a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador”.

Em síntese, a pesquisa participante consiste na realização de um estudo de caso conduzido pelo próprio autor. O diagnóstico dos conhecimentos críticos do Cartório Judicial da Comarca de Araquari ocorreu por meio da aplicação de um questionário e da observação direta. A avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na respectiva unidade foi baseada no método do IPEA (BATISTA, 2012) e, por fim, a proposição de um plano de Gestão do Conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari teve sua gênese a partir das diretrizes do método do IPEA, nas pesquisas bibliográfica e documental e na experiência do pesquisador, respeitando as peculiaridades da Unidade.

A pesquisa está limitada às teorias sobre Gestão do Conhecimento e ao modelo do IPEA, sendo que os resultados obtidos se restringem ao estudo de uma única organização – Vara Única da Comarca de Araquari, do Poder Judiciário catarinense e ao período de tempo limitado entre jul/2016 a set/2016.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está organizado com base na sequência dos objetivos específicos apresentados na introdução do presente artigo. Iniciando com o diagnóstico dos conhecimentos críticos do Cartório Judicial da Comarca de Araquari. Em seguida, buscou-se realizar a necessária avaliação da maturidade em GC. Por fim, é apresentada a proposta do plano de GC.

4.1 DIAGNÓSTICO DOS CONHECIMENTOS CRÍTICOS DO CARTÓRIO JUDICIAL DA COMARCA DE ARAQUARI

Considerando a necessidade de entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo, Alvarenga Neto (2008, p. 134), cita como fundamental a “determinação das exigências da informação – elaboração e condução de um amplo diagnóstico de necessidades de informação [...]” em que o problema não é responder e sim formular perguntas, como: “o que precisamos saber? Quais as informações de que necessitamos para elevados a patamares de eficácia e competitividade?”

Esta seção abrange saber fazer, o que fazer, como utilizar fontes de pesquisa, conhecer as fontes de pesquisa, conhecer os colaboradores, etc.

Assim, inicialmente, é necessária a identificação dos colaboradores da Comarca de Araquari. A Comarca conta com um quadro de 30 (trinta) cargos assim distribuídos: sete lotados em gabinete (Juíza, assessor, 2 TJAs e 3 estagiários); nove lotados em cartório (chefe de cartório, 2 TJAs, 4 estagiários e 2 servidores cedidos pela Prefeitura Municipal de Araquari); e, por fim onze lotados em setores administrativos (chefe de secretaria, distribuidora, contador, 3 estagiários, oficial da infância e juventude, assistente social, e 3 oficiais de justiça).

O Cartório Judicial, para efeitos do presente estudo, considera a estrutura de gabinete e de cartório e conta com os seguintes cargos atuando efetivamente: uma magistrada, um assessor jurídico, um Chefe de Cartório (CC), cinco Técnicos Judiciários Auxiliares (TJA), dois servidores cedidos pela Prefeitura Municipal de Araquari (atuando exclusivamente com a matéria de Execução Fiscal) e, sete estagiários (um cedido de outro setor administrativo).

As demandas de informação de um Cartório Judicial chegam de todas as direções, sejam de clientes internos ou externos, assim, nesta seção, abordam-se as principais demandas que são denominadas Conhecimentos Críticos, ou seja, conhecimentos minimamente gerenciáveis e relevantes, obtidos por meio de interpretação do questionário de avaliação do grau de maturidade (Apêndice A), análise de relatórios estatísticos, bem como, observação do pesquisador.

A central de atendimentos (setor dentro do Cartório Judicial) é a primeira e principal fonte de informação da Unidade, pois é onde o cidadão faz seus pedidos e a informação recebe o primeiro tratamento, que deve ser direcionado para que chegue aos lugares e pessoas corretos.

Aqui, a necessidade de conhecimento dos agentes (competência) é geral, pois os atendimentos exigem informações sobre todas as atividades, tais como, informações sobre andamento processual (todas as matérias, como, por exemplo, criminal, cível, infância e juventude, família, execução fiscal, etc.); informações sobre direitos das pessoas e para onde encaminhá-las; pedidos de prioridades; pedidos de andamento; reclamações sobre atrasos nos cumprimentos de atos processuais; abertura de vista dos autos a advogados, partes e terceiros interessados, respeitando os casos de sigilo.

Durante o período da pesquisa, constatou-se a ausência e/ou deficiência no compartilhamento dos conhecimentos para execução das tarefas, considerando que cada colaborador que atendia na central de informações, não utilizava um padrão na prestação e informações. Também se constatou a ocorrência de erros na execução de algumas tarefas comuns, tais como, encaminhamento de pessoas com problemas semelhantes ora para o Ministério Público, ora para o CEJUSC (Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania).

Além dos atendimentos presenciais via central de atendimentos, estes também ocorrem via telefone e, também abrangem necessidade de conhecimento de caráter geral, pois seguem a mesma dinâmica descrita anteriormente e, também foram constatados problemas semelhantes.

Já os atendimentos realizados via *e-mail* exigem, além dos conhecimentos necessários para as demais formas, uma boa redação em língua portuguesa oficial e também conhecimentos de caráter geral, mas incluem as reclamações das partes e advogados, feitas junto ao serviço de Ouvidoria do TJSC, junto à Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ), junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e que dispõe geralmente de dez dias para resposta. Aqui, pela constatação de algumas reclamações ficou evidenciada a ocorrência de demora entre a decisão judicial e seu cumprimento nos processos, pois pedidos de impulso justificados pela inércia com lapsos diversos (dias, meses e até ano).

Das demandas mais comuns, anotado o período da pesquisa entre julho/16 a setembro/16, utilizando o método de observação e análise de estatísticas internas, não publicáveis, foram analisados em média um pedido de prioridade e/ou andamento por dia e uma reclamação por atraso no cumprimento de atos processuais a cada duas semanas.

Além do público externo, a equipe também demanda pedidos de orientação (procedimentos, etc.) junto à chefia e, considerando a Unidade ser Vara Única, que detém competência para todas as matérias, e não possuir um banco de dados que reúna informações comuns a cada uma, observou-se demora na prestação jurisdicional, pois foram registrados dois casos idênticos que tiveram o mesmo percurso de pesquisa para atendimento, o que poderia ter sido realizado com economia de tempo e esforço se houvesse o referido banco de dados.

Dentre as diversas fontes de pesquisas, os sítios do TJSC e da CGJ são as principais e se esforçam para reunir o maior número de informações possíveis para facilitar as pesquisas, porém, não há uma ferramenta de pesquisa eficaz e não há uma reunião de conteúdo por matérias (cível, criminal, etc.) e, os conteúdos semelhantes são encontrados em mais de um lugar, sem *link* de correlação.

Pelo caráter específico da Unidade, um banco de dados feito pela própria equipe, criaria um atalho para garantir rapidez no encontro de respostas às dúvidas mais comuns.

Por fim, também considerada demanda interna, as decisões judiciais de caráter urgente proferidas nos processos (liminares, tutelas antecipadas, concessões de liberdade provisória, etc.) devem ter o tratamento prioritário necessário para pronto atendimento, pois é o momento de a prestação jurisdicional ser sentida imediatamente pelas partes. Aqui a necessidade de ter as informações necessárias para cumprimento dos atos processuais é mais enfática, pois a celeridade no cumprimento é exigida por ser questão urgente. Não foram registradas ocorrências relevantes.

Ainda, observando as rotinas e analisando o questionário aplicado (Apêndice A) houve registros de: falta de incentivo nas iniciativas de GC (alta demanda de tarefas diárias que envolvem todos os colaboradores, inclusive gestores, diminuindo o tempo para inovação); falta de definição das competências essenciais (colaboradores capacitados exercendo tarefas de baixa complexidade); falta de disseminação das informações aos novos colaboradores (não recebem treinamento adequado); estrutura de Tecnologia da

Informação - TI não alinhada com estratégias de GC (ausência de ferramentas de pesquisa de rápido acesso e reunião de conteúdo); falta de compartilhamento de conhecimento para execução de tarefas, manuais e modelos (ausência de repositório com amplo acesso dos colaboradores); não retenção do conhecimento dos servidores que saem da instituição (constatou-se a iminência de saída de colaborador com alta carga de conhecimento ainda não compartilhado); erros na execução de tarefas comuns (retrabalho); ausência de indicadores de avaliação (para identificar melhor os gargalos); não realização de avaliações de *benchmark* (técnica que compara o desempenho com outras unidades de mesma equivalência, ou seja, análise da situação da Unidade).

Em síntese, apesar dos conhecimentos críticos levantados serem todos importantes, além de outros eventualmente não listados nesta oportunidade, considerando que o rol não é taxativo, destacam-se os principais, ou seja, que causam mais impacto negativo se não geridos a tempo e modo adequados e que, serviram de base para integrar a proposta do plano de GC deste estudo, classificados como *atendimento aos clientes externos*: informações processuais, sobre direitos das pessoas com correto encaminhamento e pedidos de prioridade; e, *atendimento aos clientes internos*: reclamações feitas junto à Ouvidoria do TJSC, CGJSC e CNJ; banco de dados centralizado para consulta e orientação (modelos de expedientes organizados por matéria, manuais de atividades, melhores práticas, material didático para auxiliar na execução de tarefas, etc.); cumprimento de decisões judiciais proferidas nos processos urgentes e/ou prioritários. Passa-se agora, à avaliação do grau de maturidade em GC da Unidade.

4.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DA VARA ÚNICA DA COMARCA DE ARAQUARI

Nesta seção, é realizada a necessária e fundamental avaliação do grau de maturidade em GC no Cartório Judicial da Comarca de Araquari.

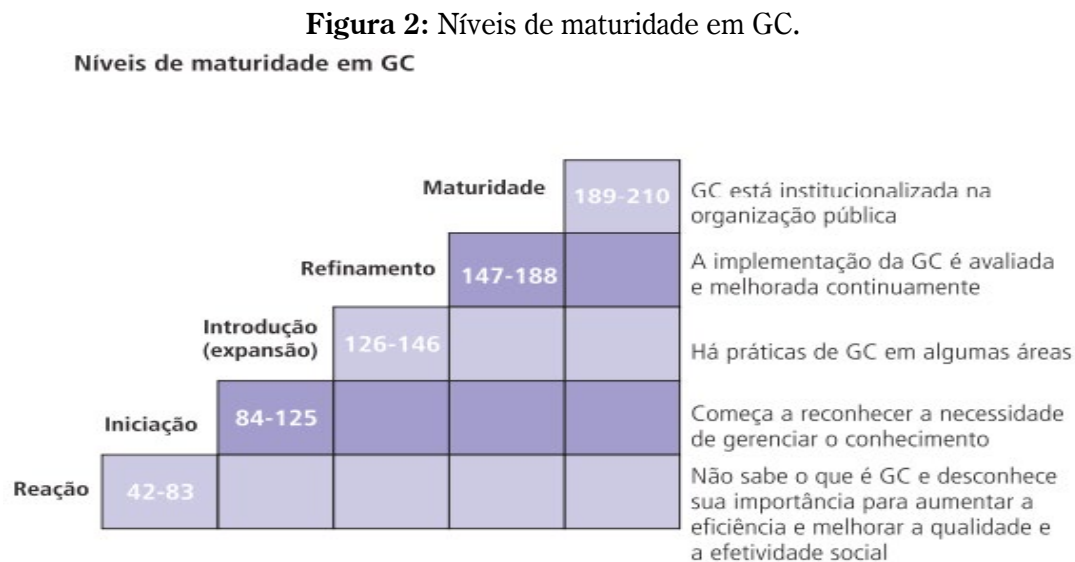
Para tanto, como já dito no Capítulo 2, foi utilizado como base o trabalho do professor Batista (2012), autor do Manual de Implementação da GC na Administração Pública.

Assim, das quatro etapas destacadas pelo autor (diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar), esta seção dedica-se à primeira: diagnosticar o que envolverá realizar a auto avaliação e elaboração do *business case* para justificar a importância da GC (BATISTA, 2012). Para tanto, precisa-se ter em mente os direcionadores estratégicos da instituição (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) para auxiliar a análise das competências essenciais (BATISTA, 2012).

Iniciando pela indicação do agente responsável pela avaliação, que deve estar ligado ao assunto, este pesquisador assume o posto, tendo em vista exercer as atividades de Chefe de Cartório na Unidade em estudo.

O instrumento para avaliação da GC (Apêndice A), foi adaptado pelo pesquisador, considerando as peculiaridades locais e que a avaliação não considera a Instituição como um todo. O questionário foi respondido apenas por integrantes de cargos efetivos sem chefia, quais sejam os cinco TJAs, independentemente da lotação deles, Gabinete ou Cartório.

Para análise do resultado, foi considerada a média simples das pontuações obtidas em cada item e, a soma das médias dos sete critérios está disposta no Figura 2, a seguir.



Fonte: BATISTA (2012, p. 95).

As situações descritas em cada um desses níveis, conforme Batista (2012, p. 95), “[...] estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública”.

Assim, pela avaliação realizada, a Unidade em estudo apresentou a pontuação 114,6, encontrando-se na escala Iniciação de maturidade, o que significa dizer que o Cartório Judicial em estudo “[...] começa a perceber a necessidade de gerenciar o conhecimento” (BATISTA, 2012, p. 96).

Ainda, cada critério teve calculada a sua pontuação média e, assim, liderança em GC recebeu pontuação 16,2; processos recebeu pontuação 16; pessoas recebeu a pontuação 15,8; tecnologia recebeu a pontuação 17,2; processos de GC recebeu a pontuação 14,8; aprendizagem e inovação recebeu pontuação 19; e resultados da GC recebeu a pontuação 15,6.

Com base nessa pontuação foi possível ordená-los em escala de prioridade, onde o critério com menor pontuação segue como mais prioritário e o com maior pontuação como menos prioritário. Então,

tem-se a seguinte ordem de prioridade: 1º Processos de GC; 2º Pessoas; 3º Resultados de GC; 4º Processos; 5º Liderança; 6º Tecnologia; e 7º Aprendizagem e inovação.

Analisando os resultados de pontuação de cada critério, é possível observar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de cada um, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC.

Critério	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Liderança em GC	Chefias servem de modelo e passam mais tempo disseminando informação	Falta de disponibilidade financeira ou de incentivo para as iniciativas de GC
Processos	Avalia e melhora continuamente seus processos de apoio	Definir competências essenciais; modelar sistemas de trabalho; contemplar os fatores de sucesso; desenvolver sistema de apoio de crise; desenvolver método para manter resultados
Pessoas	Bom padrão de capacitação	Disseminar sistema de informações para novos servidores
Tecnologia	Todos com acesso a computadores	Melhorar estrutura de TI alinhando com estratégias de GC
Processos de GC	Processos de criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; compartilha as melhores práticas	Desenvolver mapa do conhecimento; compartilhar mais os conhecimentos adquiridos na execução de tarefas; reter o conhecimento essencial dos servidores que saem da organização; realizar atividades de <i>benchmarking</i>
Aprendizagem e inovação	As chefias estão dispostas a utilizar novas tecnologias e métodos	Desenvolver equipes para lidar com situações preocupantes
Resultados de GC	Crescente produtividade com qualidade	Desenvolver indicadores para avaliar os impactos da GC

Fonte: Dados primários (2016).

Em seguida, como consequência dos resultados identificados, foi elaborado o seguinte *business case* (Quadro 2), para a Unidade em estudo.

Quadro 2: *Business case* de GC para o Cartório Judicial de Araquari.

Justificativa	Havia necessidade de: 1) desenvolver mapa do conhecimento e distribuição dos ativos de conhecimento pela Unidade, compartilhando os conhecimentos adquiridos na execução de tarefas, retendo o conhecimento essencial dos servidores que saem da organização, bem como, realizar atividades de benchmarking; 2) disseminar sistema de informações para novos servidores; 3) desenvolver indicadores da GC; 4) definir competências essenciais, modelando sistemas de trabalho e contemplando os fatores de sucesso e, também, desenvolver sistema de apoio de crise com métodos para manter resultados; 5) disponibilizar recursos financeiros ou de incentivos para as iniciativas de GC; 6) melhorar estrutura de TI alinhando com estratégias de GC; e 7) desenvolver equipes para lidar com situações preocupantes.
Objetivos	1) criar um mapa do conhecimento com a criação de indicadores de benchmark e encontrar os meios mais apropriados para compartilhar o conhecimento codificado em toda a unidade; 2) permitir o acesso fácil e rápido ao conhecimento com desenvolvimento de sistemas de acesso ao material de consulta; e 3) motivar os funcionários a facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover criatividade e inovação ajudando a Unidade a reter o conhecimento.
Descrição do processo ou projeto	1) toda a equipe de trabalho será responsável pela criação e gerenciamento de um banco de dados reunindo manuais e orientações relacionadas às atividades de execução, promovendo o compartilhamento do conhecimento; 2) o chefe da equipe de execução será responsável pelo desenvolvimento dos indicadores e pela rotina das atividades de benchmark; e 3) para motivar as pessoas a Unidade realizará reuniões periódicas exaltando os resultados de benchmark positivos, indicando os pontos fortes, e negativos, indicando as oportunidades de melhorias, incentivando a participação de toda a equipe como forma de valorização individual.
Intervenção da GC	A solução foi criação de: 1) banco de dados eletrônicos onde são armazenadas as melhores práticas, ideias, soluções, manuais e orientações, no caso a ferramenta “google drive”; e 2) franquear o acesso à ferramenta para todos os funcionários e estagiários disponibilizarem o conhecimento para toda a unidade e para facilitar o compartilhamento da informação.

Fatores críticos de sucesso	1) chefias servindo de modelo e passando mais tempo disseminando informação; 2) avaliação e melhora continua dos processos de apoio; 3) padrão de capacitação; 4) acesso aos computadores e às ferramentas tecnológicas; 5) habilidade de reconhecer a necessidade de um método de GC melhorar o desempenho 6) chefias dispostas a utilizar novas tecnologias e métodos; e 7) crescente produtividade com qualidade.
Análise custo-benefício	Todo o desenvolvimento da proposta de GC gira em torno de ferramentas de acesso e uso gratuitos, contribuindo para não onerar a máquina pública, inclusive possibilitando o desenvolvimento de formas menos onerosas, tanto com retrabalhos, quanto com usos desnecessários de materiais fornecidos pela Instituição.

Fonte: Dados primários (2016).

Agora, balizado pelo *business case* anterior, passa-se à análise e proposição do plano de GC para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari.

4.3 PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO VOLTADO PARA A VARA ÚNICA DA COMARCA DE ARAQUARI

Após os necessários apontamentos nas seções anteriores, agora, inicia-se a proposta de um plano de GC para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari.

Para tanto, baseado no Manual de Implementação da GC na Administração Pública do professor Batista (2012), esta fase aborda a etapa: planejar que, envolve definição da visão, dos objetivos e das estratégias de GC; identificação e priorização dos projetos de GC a serem implementados (individual e equipe); definição da estrutura de governança de GC e das práticas de GC, assim como sensibilização das pessoas; e elaboração do Plano de GC - PGC.

Considerando-se a limitação de tempo, não são abordadas as duas etapas finais (desenvolvimento e implementação), que poderão ser objeto de novo estudo.

Assim, passa-se agora à definição de Visão, Objetivos e Estratégias de GC, aspectos transcritos no Quadro 3.

Quadro 3: Definição de Visão, Objetivos e Estratégias de GC.

Lacuna principal de conhecimento A equipe do Cartório Judicial da Comarca de Araquari não conta com uma fonte centralizada de pesquisa de melhores práticas, manuais e orientações sobre cada atividade; não dispõe de forma clara da descrição de todas as atividades e suas competências essenciais; não conta com incentivos para compartilhamento do conhecimento, criação e inovação; não contam com habilidades de acesso às ferramentas tecnológicas necessárias para execução das atividades; não dispõe de indicadores e não realiza atividades de <i>benchmark</i>; e, não retém o conhecimento dos colaboradores que saem da Unidade.
Visão de GC A equipe do Cartório Judicial da Comarca de Araquari utilizando uma fonte centralizada de pesquisa de melhores práticas, manuais e orientações sobre cada atividade; dispondo de forma clara da descrição de todas as atividades e suas competências essenciais; contando com incentivos para compartilhamento do conhecimento, criação e inovação; contando com habilidades de acesso às ferramentas tecnológicas necessárias para execução das atividades; dispondo de indicadores e realizando atividades de <i>benchmark</i>; e, detendo o conhecimento dos colaboradores que saem da Unidade.
Objetivo de GC A utilização de uma fonte centralizada de pesquisa de melhores práticas, manuais e orientações sobre cada atividade; disposição de forma clara da descrição de todas as atividades e suas competências essenciais; incentivos para compartilhamento do conhecimento, criação e inovação; contando com habilidades de acesso às ferramentas tecnológicas necessárias para execução das atividades; realização de atividades de <i>benchmark</i>; e, deter o conhecimento dos colaboradores que saem da Unidade.
Estratégias de GC 1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas das atividades de execução e atendimento, nivelando as experiências e equilibrando a reutilização do conhecimento com a inovação. 2) Implantar repositório de conhecimentos para que os servidores do Cartório Judicial da Comarca de Araquari tenham acesso e detenham ao conhecimento sobre melhores práticas, manuais e orientações. 3) Prevenir a perda do conhecimento e de competências por ocasião da saída de colaboradores.
Indicadores de resultados da estratégia 1) Índice de correções. 2) Índice de produtividade. 3) Índice de reclamações por atraso no cumprimento de atos judiciais. 4) Tempo médio entre a decisão judicial e o seu cumprimento. 5) <i>Benchmark</i> com outras unidades do Estado de mesma equivalência

PGC

- 1) Instituir unidade de GC com sensibilização dos membros da equipe.
- 2) Implantar repositório de conhecimentos para que os servidores do Cartório Judicial da Comarca de Araquari tenham acesso e detenham ao conhecimento sobre melhores práticas, manuais e orientações.
- 3) Criar manuais para as atividades mais complexas.
- 4) Criar modelos específicos para cada atividade, disponibilizando no sistema de automação oficial.
- 5) Elaborar listas com os códigos de modelos de expedientes para cada atividade.
- 6) Elaborar manual de treinamento para capacitar novos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao identificar e priorizar os projetos listados no PGC, considerando o reduzido tamanho da Unidade em estudo, foi utilizada a combinação dos níveis individual e em equipe. Também, ao definir a estrutura de governança, não foi possível criar um comitê estratégico de GC, pois há poucos colaboradores disponíveis, optando assim pela média gerência (Chefe de Cartório) como responsável pela supervisão, direção, disponibilização de recursos, apoio técnico e sensibilização da equipe.

Procurando auxiliar didaticamente na execução das tarefas, as quais são delineadas nas etapas seguintes (desenvolvimento e implementação), não abrangidas neste trabalho, mesclou-se a fórmula do Batista (2012) com a ferramenta 5W2H (que não altera a essência do método aplicado), definida por Meira (2003) como um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, explicando que vem de cinco perguntas, em inglês, que começam com a letra “W”, e duas questões que começam com a letra “H”, sendo: *What* (o que será feito?); *When* (quando será feito?); *Where* (onde será feito?); *Why* (por que será feito?); *Who* (quem fará?); *How* (como será feito?); *How much* (quanto custará?).

Após todas as considerações e orientações traçadas, segue-se agora à elaboração do Plano de GC para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Plano de Gestão do Conhecimento para o Cartório Judicial da Comarca de Araquari - PGC.

Projeto de GC (What)	Prazo (When)	Local (Where)	Justificativa (Why)	Responsável (Who)	Resultados (How)	Custo (How Much)
Criar a unidade de GC	10/2016	Cartório e Gabinete	Garantir a execução do plano de GC	C. de Cartório e Magistrada	- sensibilizar a equipe, por meio de reuniões - publicar as formas de motivação e incentivo	Não há
Desenvolver um mapa do conhecimento e definir competências essenciais	10/2016	Cartório Judicial	Conhecer e gerenciar os conhecimentos críticos	Chefe de Cartório	- mapear e distribuir os ativos de conhecimento por papéis - identificar as competências essenciais - distribuir equitativamente as competências - modelar os sistemas de trabalho contemplando fatores de sucesso - criar de um sistema de enfrentamento de crise	Não há
Criar repositório de conhecimentos com acesso aos colaboradores	10/2016	Cartório Judicial	Armazenar o conhecimento existente	Chefe de Cartório e colaboradores	- criar repositório (<i>google drive</i>) - disponibilizar acesso a material sobre melhores práticas, manuais, orientações, modelos e suas listas de códigos reunidos por matéria ou atividade	Não há
Criar manuais para as atividades mais complexas	11/2016	Cartório Judicial	Explicitar o conhecimento	Chefe de Cartório e colaboradores	- criar manuais para atividades específicas - criar formulários de preenchimento rápido para agilizar os atendimentos mais comuns	Não há

Criar modelos específicos para cada atividade	11/2016	Cartório Judicial e Gabinete	Maximizar o desempenho a partir do conhecimento existente	Chefe de Cartório e colaboradores	- disponibilizar no sistema de automação oficial - criar modelos de expedientes (cumprimentos comuns) com o máximo de automatização possível para procedimentos digitais	Não há
Elaborar manual de treinamento para capacitar novos colaboradores	11/2016	Cartório Judicial	Partilhar o conhecimento existente com novos colaboradores	Chefe de Cartório	- criar manuais de capacitação de novos servidores - desenvolver sistema de informações completo para novos servidores se situarem na Unidade - aproximar os mais experientes com os novatos para nivelar as competências e diminuir a perda do conhecimento com eventuais saídas ou ausências	Não há
Atividades de <i>benchmark</i>	12/2016	Cartório Judicial	Permitir comparar desempenho	Chefe de Cartório	- criar indicadores de <i>benchmark</i> - realizar atividades periódicas de <i>benchmark</i> - avaliar os resultados com proposta de melhorias	Não há

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se o Plano de GC ora apresentado e os resultados esperados, é possível, neste momento, estabelecer o alinhamento dos direcionadores estratégicos da Instituição, onde a GC é um investimento necessário para nivelar a Unidade em estudo com a missão e visão do PJSC.

5 CONCLUSÃO

Os Cartórios Judiciais exercem fundamental papel na concretização da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina, pois são órgãos que respondem pela guarda, gestão e execução dos atos judiciais proferidos em processos, estando mais próximos dos jurisdicionados.

Por meio deste trabalho, foi possível realizar uma avaliação do grau de maturidade do Cartório Judicial da Comarca de Araquari, identificar os conhecimentos críticos necessários para uma efetiva prestação jurisdicional, os pontos fortes e as oportunidades de melhorias e, com isso, propor um Plano de Gestão de Conhecimento.

Assim, foi possível identificar e mapear os elementos necessários para compor o plano de GC, considerando que a equipe do Cartório Judicial da Comarca de Araquari não conta com uma fonte centralizada de pesquisa de melhores práticas, tampouco manuais e orientações sobre as principais atividades que executa. Ademais, não há uma visão clara dos processos de trabalho, nem das competências essenciais para bem executá-los e não há incentivo para o compartilhamento do conhecimento, criação e inovação. Outrossim, há oportunidades de melhoria em relação às ferramentas tecnológicas e não existem indicadores que permitam avaliar os resultados e realizar atividades de *benchmark*. Por fim, concluiu-se que o conhecimento dos colaboradores que saem da Unidade é perdido.

O plano de GC proposto não considerou a Instituição como um todo e sim parte dela, uma Unidade com suas peculiaridades locais, tais como, grande acervo, ampla competência jurisdicional e equipe reduzida de colaboradores, merecendo as respectivas adaptações.

Contudo, com a proposição de um plano de GC, espera-se o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral, ao mesmo passo em que facilitará a promoção da aquisição, da criação, da codificação e da transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimulando e promovendo a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de possibilitar estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, aumentando a capacidade de agir da instituição. Expectativas estas, que só poderão ser avaliadas a partir do desenvolvimento e implantação do plano de GC proposto.

O presente estudo mostrou a relevância da GC e, com a proposta de melhorias e a criação documentada de um plano de Gestão do Conhecimento espera-se também, organizar e otimizar o atendimento destas demandas informacionais dinamizando e mitigando retrabalhos, esquecimentos e deficiências em atendimentos com maior grau de prioridades, contribuindo sobremaneira para a célere prestação jurisdicional.

Alinhado com o objetivo estratégico de “Concretizar a Gestão do Conhecimento”, será possível corresponder ao Planejamento Estratégico Institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) que define como missão “Realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” (SANTA CATARINA, 2014), com a visão de “Ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e humanizado”.

Por fim, a presente pesquisa permitiu que fossem identificadas lacunas de conhecimento na Unidade.

Como trabalhos futuros, sugere-se que outros estudos sejam realizados, como por exemplo, o desenvolvimento e a implantação do plano de GC proposto para a Unidade, com a respectiva análise dos impactos gerados.

AGRADECIMENTOS

Sérgio Weber, pelas orientações, esposa Gabriela Tavares Brusamarello e filha Julia Brusamarello, pela compreensão, equipe de trabalho por suprirem minhas ausências, colegas do curso pela rica troca de experiências, a todos os professores do curso, pelos conhecimentos compartilhados e, por fim, ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional, que já é retribuída.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSUNÇÃO, Vanessa Peres e PEREIRA, Maurício Fernandes. **A importância do papel do chefe de cartório no processo de mudança do sistema de automação do poder judiciário catarinense**. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/08/Livro-RH-TJ-Volume-4-Artigo-10.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012

BATISTA, Fábio Ferreira; COSTA, Veruska da Silva. **Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC)**: o caso do repositório do conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea). 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4666/1/Batista_Costa_2013_RSP.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 06 ago. 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 23. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIREITOS, Guia de. **Justiça estadual**. Disponível em: <http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=672&Itemid=148>. Acesso em: 06 ago. 2016

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Gestão do conhecimento e inovação**. 2005. Disponível em: <http://www.cnpt.embrapa.br/biblio/do/p_do53_5.htm>. Acesso em: 06 ago. 2016.

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

INCA, Instituto Nacional do Câncer –. **Diretrizes do modelo de gestão**. 2016. Disponível em: <http://www.inca.gov.br/conteudo_view.asp?id=490>. Acesso em: 06 ago. 2016.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Assembléia Legislativa, 1989. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/CEESC_16_11_2009.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2016

_____. **Lei n. 5.624**, de 09 de novembro de 1979. Santa Catarina, Brasil, 1979. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/cdoj/CDOJSC.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2016

_____. **Lei Complementar n. 148**, de 30 de maio de 1996. Santa Catarina, Brasil, 1996. Disponível em: <<http://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-148-1996-santa-catarina-altera-dispositivos-do-codigo-de-divisao-e-organizacao-judiciarias-do-estado>>. Acesso em 06 ago. 2016

_____. **Lei Complementar n. 181**, de 21 de setembro de 1999. Santa Catarina, Brasil, 1999.

Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/magistrados/lc181_99.htm>. Acesso em: 06 ago. 2016

_____. **Lei Complementar n. 512**, de 03 de setembro de 2010. Santa Catarina, Brasil, 2010.

Disponível em: <http://200.192.66.20/alesc/docs/2010/512_2010_lei_complementar.doc>. Acesso em: 06 ago. 2016

_____. **Resolução n. 28/14-TJ**, de 19 de novembro de 2014. Tribunal

de Justiça do Estado, Santa Catarina, Brasil, 2014. Disponível em: <[http://](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategor)

[busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCat](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategor)

[egoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>](http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategor). Acesso em: 06 ago. 2016

SILVA, Francisco Reginaldo Gomes da. Et al Organizadores. **Gestão pública: avanços e desafios da gestão potiguar em perspectiva nacional**. Natal: Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales, 2014

SILVA, Gustavo Pires de Andrade. **A Gestão de Conhecimentos Críticos Aplicada ao dia a dia do Trabalho: A Missão de Ampliar o Compartilhamento, Aprimorar a Tomada de Decisão e Aperfeiçoar Processos de Trabalho**. Disponível em: <[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1189/1/A_GESTÃO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1189/1/A_GESTÃO_DE_CONHECIMENTOS_CRÍTICOS.pdf)>. Acesso em: 06 ago. 2016

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011

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

VALLE, Beto do. **Tutorial gestão do conhecimento: da estratégia aos resultados**". 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/bvalle/km-brasil-2010-tutorial-gc-beto-do-valle-5814752>>. Acesso em: 06 ago. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos):

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Critério 1: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização?	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC? (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC?	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento? (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	As chefias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo? Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros setores / unidades?	
6.	As chefias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação?	
Subtotal do Critério 1		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Critério 2: processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização?	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional?	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social?	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação?	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização?	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão?	
Subtotal do Critério 2		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Critério 3: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional?	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização?	
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria?	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos?	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos?	

18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho?	
Subtotal do Critério 3		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Critério 4: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC?	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização?	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador?	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail?	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente?	
24.	A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação?	
Subtotal do Critério 4		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Critério 5: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido?	

29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho?	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento?	
Subtotal do Critério 5		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Critério 6: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação?	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização?	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização?	
35.	As chefias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos?	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação?	
Subtotal do Critério 6		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Critério 7: resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho?	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização?	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços?	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência?	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social?	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento?	
Subtotal do Critério 7		

Fonte: BATISTA (2012, p. 119-121). Adaptado pelo autor.

APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA NA SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS EXISTENTES

Fábio Rafael Cizeski

Aluno da Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina. Chefe de Secretaria do Foro da Comarca de Barra Velha. cizeski@tjsc.jus.br

APPLICATION OF PDCA METHOD IN THE SECRETARIAT OF COURTHOUSE OF BARRA VELHA DISTRICT FOR THE IMPROVEMENT OF EXISTING PROCESSES

Resumo: O objetivo deste estudo é verificar como a aplicação do Ciclo PDCA na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha pode melhorar os processos existentes para tornar mais eficiente suas ações nos serviços prestados por ela no que se refere ao que consta no Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC. A metodologia utilizada para realizar este estudo constitui-se de uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa, descritiva, fundamentada em documentos e em pesquisa bibliográfica. As técnicas de coleta de dados foram observação e entrevistas. A análise de dados é pelo modelo interpretativo de Triviños. O escopo físico é a Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha, o escopo temporal é o período de junho a agosto de 2016 e o escopo teórico é a limitação bibliográfica específica sobre o assunto na administração pública. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados concentram-se em identificar os principais problemas de gestão de materiais e processos existentes na referida secretaria, verificar se já foram utilizados alguns métodos de melhorias de processos, implantar o Método PDCA para os problemas existentes e a proposição de estratégias de controle e manutenção de melhorias de processos. Por fim, conclui-se que a aplicação do Ciclo PDCA na referida secretaria trará substancial melhoria aos processos geridos por ela e melhorará sua eficiência, objetivo estratégico atual do PJSC.

Palavras-chave: Processos de Trabalho. Ferramentas de Controle de Processos. Gestão da Qualidade. Ciclo PDCA.

Abstract: The aim of this study is to verify the application of the PDCA method in the Secretariat of Courthouse of Barra Velha District can improve existing processes to make more effective their actions in the services provided by it in relation to that contained in the Strategic Map 2015-2020 of PJSC. The methodology used to conduct this study is a kind of applied research, qualitative, descriptive, based on documents and literature. The data collection techniques were observation and interviews. Data analysis is the interpretation model of Triviños. The physical scope is the Secretariat of the Courthouse of Barra Velha District, the temporal scope is the period from June to August 2016 and the theoretical scope is limited to specific literature on the subject in public administration. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved are focused on identifying the main management problems of existing materials and processes in that department, check an already used some methods to improve processes, deploy PDCA method for existing problems and to propose control strategies and maintenance process improvements. Finally, the conclusion is that the application of PDCA cycle in that office will bring substantial improvement to the processes managed by it and improve its efficiency, current strategic goal of PJSC.

Keywords: Work Processes. Process Control Tools. Quality Management. PDCA Cycle.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, com a evolução cultural da sociedade brasileira e a conscientização de seus direitos, verificou-se uma mudança na cobrança da qualidade do serviço público. O usuário do serviço, considerado anteriormente um dependente do Estado e trazedor de trabalho/problema, passa a ser visto como um cidadão-cliente, exigente de um atendimento de qualidade, que justifique os tributos pagos por ele.

O Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), acompanhando essa mudança, destacou em sua missão do Mapa Estratégico 2015-2020, disponível em seu *site* (PJSC, 2016), a humanização e a efetividade na prestação jurisdicional, buscando a satisfação do cidadão-cliente. Adotou, ainda, entre seus objetivos estratégicos, vários que implicam o aperfeiçoamento do serviço prestado, tais como:

Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho;

Aperfeiçoar a comunicação interna;

Garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços;

Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional;

Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes;

Otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia.

À Secretaria do Foro, unidade administrativa da comarca responsável pela gestão de material, patrimonial, de pessoal, de orçamento e finanças, cabe a fixação de planos de ação locais alinhados ao Mapa Estratégico e a participação efetiva nesse processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados, utilizando as ferramentas da administração.

Dessa forma, a fim de assegurar a melhoria contínua, objetivo estratégico definido no Mapa Estratégico vigente do PJSC, e utilizando uma das ferramentas consagradas na Administração, chegou-se à pergunta-problema deste artigo: **Como a aplicação do Método PDCA na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha poderá tornar mais eficiente as suas ações voltadas ao serviço prestado por ela, no que se refere ao que consta no Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC?**

Para responder a essa questão e alcançar o objetivo geral, torna-se necessária a consecução dos seguintes objetivos específicos:

Identificar os principais problemas nos processos existentes da Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha;

Verificar se já foram utilizados alguns métodos de melhorias de processos;

Implantar o Método PDCA para os problemas existentes;

Propor estratégias de controle e manutenção de melhorias de processos.

Este estudo se justifica por ainda não ter sido realizada uma análise dos processos geridos pela Secretaria do Foro da Comarca de Barra Velha e pelo fato de que a busca pela melhoria deve ser constante, haja vista a limitação de recursos e de tempo, bem como a necessidade de satisfação dos clientes internos e externos. A existência de boa fonte de pesquisa bibliográfica e a disponibilidade de recursos humanos e tempo permitem a realização desse estudo nos moldes idealizados. Assim, com este artigo, busca-se demonstrar a utilização prática de ferramentas da administração para a melhoria dos serviços prestados pela Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a aplicação do Ciclo PDCA em uma organização, como método gerencial para buscar a melhoria contínua, é necessário o conhecimento de alguns conceitos relacionados a processos de trabalho e ao controle de qualidade nas organizações. Dessa forma, passa-se a analisar alguns itens importantes relacionados ao tema.

2.1 PROCESSOS DE TRABALHO

Campos (2004, p. 19) define processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Tal definição é compartilhada por Werkema (1995, p. 6), a qual descreve o processo como “um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo” e divide-o em “uma família de causas: **insumos, equipamentos, informações do processo ou medidas, condições ambientais, pessoas e métodos ou procedimentos**”. (WERKEMA, 1995, p. 6, grifo da autora).

O processo é definido por Silva (2014, p. 20, grifo do autor) como

[...] todo conjunto de atividades inter-relacionadas que **transformam** insumos ou entradas em produtos ou saídas pode ser chamado de Processo. O insumo de um processo é, geralmente, produto de outro processo. Nas organizações os processos são, geralmente, planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.

Werkema (1995) ainda destaca que uma empresa é um processo e há, em seu interior, vários outros processos menores, que formam o fluxo de produção de bens ou de fornecimento do serviço. Tal divisão em processos menores é importante para o controle individual de cada processo, o que facilita a localização de possíveis problemas e a ação sobre as causas destes, resultando num controle mais eficiente de todo o processo.

Outro importante conceito relacionado ao Controle de Processos é o de **problema**. Segundo Campos (2004, p. 22), “um problema é o resultado indesejável de um processo”, ou seja, “um item de controle com o qual não estamos satisfeitos”, visão compartilhada também por Werkema (1995, p. 13), a qual define problema como “resultado indesejável de um processo, ou seja, é um item de controle que não atinge o nível desejado”. Para a resolução de problemas os gestores utilizam as chamadas ferramentas de gestão e o controle dos processos que serão abordados nos próximos tópicos.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE DE PROCESSOS

A aplicação do Método PDCA faz uso de ferramentas empregadas nos processos de gestão, que foram estruturadas, principalmente a partir de 1950, com base em conceitos e práticas existentes (MARSHALL JUNIOR, 2003).

Entre tais ferramentas, destacam-se as utilizadas para a implantação da Qualidade Total, as quais Silva (2014, p. 28) define como “dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total”.

No Brasil, devido à influência americana, é comum dar-se muita importância às ferramentas de controle e deixar de lado o método. Diante disso, Campos (2004, p. 66) alerta que “as pessoas ficam exímias conhecedoras das ferramentas, mas não sabem o que fazer com elas. É necessário praticar iniciando pelos problemas mais fáceis, até que o indivíduo domine o método. Depois aprendem-se todas as ferramentas”.

Marshall Junior (2003, p. 84) ainda destaca que

[...] o uso dessas ferramentas não garante, por si só, a resolução dos problemas; garante apenas seu entendimento. É preciso também que todos os colaboradores estejam comprometidos com a filosofia do melhoramento contínuo e conheçam profundamente o processo, o bem ou o serviço a ser melhorado. As pessoas precisam ter capacidade de saber quando, por que e como utilizá-las, separadamente ou combinadas.

Outro aspecto importante é a simplicidade das ferramentas habitualmente empregadas, de modo a facilitar seu entendimento e aplicação por todos os envolvidos na solução do problema. Tal simplicidade permite a participação de todos na solução do problema e leva ao comprometimento da equipe, através da responsabilidade pelas soluções implantadas. (MARSHALL JUNIOR, 2003).

Há várias ferramentas descritas na literatura e serão expostas sucintamente, a seguir, as utilizadas neste artigo.

2.2.1 “Brainstorming”

Trata-se de um processo em grupo no qual os participantes exprimem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível, com o propósito de lançar e detalhar ideias sobre um assunto, sem inibições. Dessa forma, obtém-se a diversidade de opiniões a partir da criatividade do grupo. (MARSHALL JUNIOR, 2003).

Seu objetivo, conforme Silva (2014, p. 45), é “gerar ideias novas e criativas”.

Campos (2001, p. 114, grifo do autor) utiliza a técnica de “*Shake-down* de Problemas” de maneira similar ao *Brainstorming* por meio de um “levantamento sumário dos problemas de sua gerência por você, seu staff (*sic*) e seus colaboradores imediatos”. Ele alerta ainda para não considerar problema o que não o é realmente, frisando o conceito de que “problema é o resultado indesejável”.

Segundo Marshall Junior (2003, p. 88), as características de um *Brainstorming* são:

Capacidade de autoexpressão, livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo;

Liberação da criatividade;

Capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais e multidisciplinares;

Ausência de julgamento prévio;

Registro das ideias;

Capacidade de síntese;

Delimitação de tempo;

Ausência de hierarquia durante o processo.

Marshall Junior (2003) lista ainda as três fases típicas no brainstorming:

Clareza e objetividade na apresentação do assunto, problema ou situação;

Geração e documentação das ideias;

Análise e seleção.

Dessa forma, uma sessão de *Brainstorming* processa-se da seguinte forma: os participantes são reunidos num mesmo ambiente e dispostos num círculo. A seguir, cada participante, na sua vez, expressa suas ideias sobre o assunto em análise. Deve ser dita a primeira ideia que vem à cabeça, sem censuras ou questionamentos. Quanto mais ideias nessa fase, melhor. É necessário, ainda, que alguém anote todas as ideias e, após duas rodadas sem novas ideias, encerra-se a sessão. (SILVA, 2014, p. 45).

O processo de análise e seleção é descrito por Silva (2014, p. 45) como “filtragem das ideias” e abrange a numeração das ideias, descarte das repetidas e inexequíveis, combinação e complementação das ideias e organização das consideradas válidas. Outra ferramenta de gestão é o Diagrama de Causa e Efeito.

2.2.2 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, é empregado, conforme Werkema (1995, p. 43), “para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado”.

Silva (2014, p.39) caracteriza-o como

Técnica para análise das causas profundas, na transição entre a descrição do problema e a formulação de soluções. Na prática constitui-se basicamente de um diagrama que mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores, permitindo que seja identificada uma relação significativa entre um efeito e suas possíveis causas.

Seu uso, conforme Silva (2014, p. 39), é “para auxiliar na identificação e justificativa das causas, bem como nas melhorias de determinados processos, de modo a analogamente incorporá-las em processos similares”.

Marshall Junior (2003, p. 90) cita que sua “grande vantagem é que se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis”. Ele ainda lista suas etapas de elaboração:

Discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo;

Descrição do efeito (problema ou condição específica) no lado direito do diagrama;

Levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama;

Análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Paladini (1997, p. 68) sugere a formação de um grupo com os profissionais envolvidos com o problema a fim de que sugiram e listem as causas, observando os seguintes critérios:

1 – Todas as causas possíveis, prováveis e até remotas que passarem na cabeça dos integrantes do grupo são mencionadas e anotadas;

2 – A prioridade é o número de ideias que conduzam a causas, e não se

impõe que nenhum participante identifique apenas causas plenamente viáveis ou com altíssima probabilidade de conduzir ao efeito;

3 – São aceitas ideias decorrentes de ideias já citadas;

4 – Não há restrição às ações dos participantes. Causas propostas não são criticadas, alteradas, eliminadas ou proibidas;

5 – O objetivo não é apenas formular o efeito (problema), mas eliminar causas que o geram. Deseja-se, assim, identificar soluções para problemas e não apenas identifica-los (para isto a equipe se reuniu).

Para a elaboração do diagrama, coloca-se o problema a ser analisado em um retângulo do lado direito da folha de papel. A seguir, traça-se a espinha dorsal, que deve ser direcionada da esquerda para a direita até o retângulo. Dentro de retângulos, como espinhas médias, as causas primárias que causam diretamente o problema. Relacionam-se, a seguir, as causas secundárias e ou terciárias como espinhas pequenas ligadas às espinhas médias com as quais têm relação.

Uma vez definido o problema e elaborada a lista com as ideias para solucioná-lo, separam-se as causas primordiais das secundárias e passa-se a utilizar o 5W1H para elaborar um plano de ação. (PALADINI, 1997).

2.2.3 5W2H

Trata-se de uma ferramenta de gerenciamento simples e de fácil utilização. Marshall Junior (2003, p. 98) descreve seu emprego – que também serve para suas variações – da seguinte forma:

[...] é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Silva (2014, p. 46) comenta que “este método surgiu para facilitar a identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado, garantindo que todos os ângulos sejam abordados”.

Recebe este nome por causa das iniciais das seguintes palavras inglesas: *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). (MARSHALL JUNIOR, 2003, p.99).

Campos (2004, p. 59) destaca a importância dos itens de controle da qualidade por meio da aplicação do 5W1H, variação da ferramenta descrita, sob a forma de uma tabela:

Quadro 1: Itens de Controle do 5W1H.

ITEM DE CONTROLE	O QUE CONTROLAR
WHY	Em que circunstâncias o controle será exercido?
WHAT	Quais os itens de controle em qualidade, custo, entrega, moral e segurança? Qual a unidade de medida?
WHERE	Onde serão conduzidas as ações de controle?
WHEN	Quando agir? Qual a frequência de medição?
WHO	Quem participará das ações necessárias ao controle?
HOW	Como exercer o controle?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a análise desses seis itens, pode-se estruturar um plano de ação, de maneira clara e detalhada, a fim de ser divulgado para todos os envolvidos nas ações tomadas. Esse plano, conforme a necessidade da organização, poderá estar relacionado a um cronograma de atividades ou a uma planilha de custos.

A seguir será apresentado o Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewhart.

2.3 O CICLO PDCA

O Ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart, é um método gerencial para promoção da melhoria contínua. Sua aplicação deve ser cíclica e ininterrupta, de modo a promover uma melhoria contínua e sistemática da organização, fortalecendo a padronização de práticas. (MARSHALL JUNIOR, 2003).

Silva (2014, p. 52) define-o como

[...] uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo definido. É uma ferramenta de qualidade que auxilia na organização do processo de implementação de melhorias, dando uma diretriz para a condução dos projetos e dos processos. É também utilizada para facilitar a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz.

Esse ciclo é eficiente na resolução de problemas por meio da realização de melhorias por etapas, sendo repetido por diversas vezes durante o processo de melhoria. (SHIBA, 1997).

A utilização do Ciclo PDCA apresenta muitas possibilidades, desde o estabelecimento de metas

de melhoria oriundas das diretrizes da alta administração, objetivando coordenar esforços de melhoria contínua, até a resolução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto ou serviço qualquer, o que Campos (2004) denomina Gerenciamento de Rotina.

O ciclo PDCA é uma poderosa ferramenta utilizada na gestão da qualidade, sendo composto por quatro etapas que produzem os resultados esperados de um processo. (DEMING, 1990).

Marshall Junior (2003, p. 79) descreve as fases do Ciclo PDCA da seguinte forma:

1ª Fase – Planejamento (*Plan*): estabelecer objetivos e metas a fim de que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, tais metas são estabelecidas com base no planejamento estratégico da organização e refletem requisitos do cliente ou parâmetros e características de produtos, serviços ou processos.

2ª Fase – Execução (*Do*): educar e treinar os colaboradores para a execução dos métodos estabelecidos na fase de planejamento. Neste momento, devem-se coletar dados para serem utilizados na fase de verificação.

3ª Fase – Verificação (*Check*): verificar se foram alcançadas as metas e os resultados planejados. Essa análise deve-se basear em fatos e dados e não em opiniões ou intuição.

4ª Fase – Ação corretiva (*Act*): caso as metas planejadas não tenham sido atingidas, buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição de efeitos indesejados. Caso elas tiverem sido atingidas, padronizar os métodos e procedimentos.

Campos (2004, p. 35) destaca que o Ciclo PDCA pode ser utilizado na manutenção e melhorias de um processo e que “o caminho do sucesso para obter melhorias contínuas nos processos é o de conjugar os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias [...]”.

Continua delineando que “a utilização do ciclo PDCA para melhorar as ‘diretrizes de controle’ é a grande responsabilidade de todas as chefias, desde o Presidente até o nível de Supervisor” (CAMPOS, 2004, p. 41) e “todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, cumprem padrões e portanto utilizam o PDCA no ‘ciclo de manutenção’.” (CAMPOS, 2004, p. 39).

No próximo tópico será apresentado sobre a gestão da qualidade na Administração Pública no Brasil.

2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Com a Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998, que tornou expresso o Princípio da Eficiência como exigência a ser observada pela Administração Pública Brasileira, as entidades públicas passaram a buscar de maneira consistente a qualidade em seus serviços prestados, abrindo campo para a Gestão da Qualidade no Setor Público.

A Gestão da Qualidade no Setor Público manifesta-se, indispensavelmente, na busca por uma maior eficiência na prestação dos serviços disponíveis, por meio da melhoria contínua, objetivando a efetiva satisfação do cidadão/cliente. Tal fato é corroborado por Marshall Junior (2003, p. 25), quando este afirma que

[...] a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, o líder de todos os processos organizacionais.

Para que ocorra o cumprimento com efetividade da missão da organização pública, é necessário que haja o planejamento sistemático e permanente, com base nas políticas e diretrizes públicas. Dessa forma, a Gestão da Qualidade no Setor Público passa, obrigatoriamente, pelo gerenciamento da Administração Pública e, conseqüentemente, pela elaboração de um Planejamento Estratégico caracterizado sobretudo pela participação de todos os seus integrantes. Tal participação é muito importante, uma vez que gera o comprometimento da equipe com os resultados a serem alcançados.

Importante observar que o comprometimento com a qualidade por parte dos colaboradores da organização é um fator muito importante para o sucesso, uma vez que a qualidade atualmente está muito mais associada à excelência nos serviços. E serviços envolvem basicamente as pessoas, de modo que Marshall Junior (2003, p. 25) ressalta que “o elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento adequando pode significar o êxito do empreendimento”.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, harmonizando-se com o Princípio da Efetividade, contemplou-o tanto em sua Missão – Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos – quanto em sua Visão – Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado – em seu atual mapa estratégico. (PJSC, 2016, grifo nosso). Tal fato leva as unidades da organização a buscarem ações efetivas para que ocorra a melhoria de seus processos de trabalho.

A busca pela melhoria deve ser constante e contínua, envolvendo toda a organização e todos os seus colaboradores, pois cada ação somada levará a instituição à excelência.

3 METODOLOGIA

Este artigo, elaborado para utilizar o conhecimento adquirido no Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica no PJSC, caracteriza-se, segundo Vergara (2010), como de natureza aplicada, uma vez que é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos. Sua abordagem é qualitativa, posto que se baseia na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011).

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva; pois, conforme alega Gil (2002), este é um tipo de pesquisa que objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Para tanto, a pesquisa fundamentar-se-á em documentos e em pesquisa bibliográfica.

Sua população é composta pelos dois servidores e oito terceirizados da Comarca de Barra Velha diretamente ligados à Secretaria do Foro.

As técnicas de coleta de dados primárias ocorrem por meio da observação e de entrevistas realizadas junto a população-alvo da pesquisa. Como fontes secundárias, utilizar-se-ão documentos e pesquisa bibliográfica, como já citado no parágrafo anterior.

A análise dos dados dar-se-á pelo modelo interpretativo de Triviños (1987), cuja técnica apoia-se em três aspectos fundamentais: os resultados alcançados no estudo, a fundamentação teórica da pesquisa e a experiência pessoal do investigador.

A pesquisa será limitada da seguinte forma: no escopo físico, à Comarca de Barra Velha; no escopo temporal, ao período de junho a agosto de 2016; no escopo teórico, à bibliografia utilizada para a administração pública sobre o Ciclo PDCA.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PROBLEMAS EXISTENTES NA SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA RELACIONADOS À GESTÃO DE MATERIAIS E PROCESSOS.

Foram realizadas entrevistas com a população-alvo da pesquisa, com a técnica de “*Shake-down* de Problemas”, o que permitiu a elaboração da tabela abaixo com os principais problemas relacionados aos processos geridos pela Secretaria do Foro da Comarca de Barra Velha:

Quadro 2: Problemas na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha.

COLABORADOR	PROBLEMAS APONTADOS
Chefe de Secretaria	Enorme quantidade de bens apreendidos na comarca
Copeira	Elevado desperdício de café e leite
Recepcionista	Grande quantidade de material de expediente em estoque
Zelador	Incorreta separação do lixo reciclável do orgânico pelos colaboradores
Seguranças	Não é possível vigiar todo o prédio devido a falhas no sistema de vigilância
Serventes	Limpeza não fica a contento devido aos equipamentos de limpeza e à baixa qualidade dos produtos de limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observe-se que com a aplicação dessa técnica obtêm-se problemas gerais, sem hierarquização de prioridades. Verifica-se, ainda, que alguns deles são de fácil solução, enquanto outros são mais complicados, demandando mais tempo para sua solução.

Feito o levantamento dos problemas, passa-se a analisar se já houve a aplicação de algum método para melhoria dos processos geridos pela Secretaria do Foro da Comarca de Barra Velha.

4.2 MELHORIA DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA

Com base em entrevista com o público-alvo, verificou-se que em nenhum momento houve a aplicação sistemática da metodologia do Ciclo PDCA na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha. Houve apenas o cumprimento das ações e rotinas propostas pelo TJSC por meio do programa *Checklist*, um roteiro a ser aplicado nas secretarias de foro disponível no *site* corporativo.

Em 2013, aplicou-se o Programa “5S” na comarca. Porém, verifica-se que muitos problemas tratados por essa iniciativa acabaram retornando, tais como o acúmulo de equipamentos e mobiliário inservíveis, o estoque elevado de materiais de expediente sem utilidade e a desorganização nos depósitos de material de expediente, de bens apreendidos e de armas. A própria limpeza de salas restritas (sala de armas e salas de bens) deixa a desejar.

Outro item que chama a atenção é a falta de padronização da documentação e de sua organização nos arquivos na secretaria. Os documentos ora estão guardados em pasta suspensa, ora em pastas classificatórias ou, ainda em pastas plásticas, sem critério definido. Isso gera confusão na hora do arquivamento, pois há pastas ambíguas, e atrapalha sobremaneira a pesquisa por documentos, principalmente por novos colaboradores ou por substitutos.

Da mesma forma, os arquivos eletrônicos apresentam-se dispersos em dois computadores, sem uma organização sistemática. Isso gera dificuldades na sua localização e classificação.

Assim, conclui-se que a Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha carece de um planejamento sistemático a fim de organizar suas rotinas e padronizar seus procedimentos e há real necessidade de melhoria em seus procedimentos para aumentar sua eficiência.

A aplicação do Ciclo PDCA iniciará pelos problemas apontados no quadro 2 a fim de resolvê-los. Essa aplicação será descrita na próxima seção.

4.3 IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO PDCA NA SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA

Feito o levantamento dos problemas, expostos no quadro 2, e verificada a falta da aplicação de planejamento sistemático na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha, passou-se a analisar a aplicação do Ciclo PDCA em sua solução e buscando a melhoria contínua. Observe-se que a literatura recomenda que a implantação da melhoria contínua deve ser gradativa, iniciando-se por problemas pequenos, a fim de aprender a aplicação da metodologia. (CAMPOS, 2001).

Entre os problemas levantados no quadro 2, alguns apresentavam dificuldades para serem resolvidos no âmbito da secretaria. Cita-se, como exemplo, a baixa qualidade dos produtos de limpeza (problema 5), cujas compras são centralizadas no TJSC. Nesse caso, cabe à secretaria relatar à Diretoria de Material e Patrimônio reportar esse fato. Outros são de fácil solução, como, por exemplo, o mau funcionamento do sistema de vigilância (problema 6). Solicitou-se a revisão do sistema e resolveu-se o problema.

Dessa forma, passa-se à aplicação do Ciclo PDCA para a melhoria dos processos geridos pela Secretaria do Foro em análise.

4.3.1 Aplicação do Ciclo PDCA aos problemas existentes na Secretaria da Comarca de Barra Velha

Para cada problema levantado no quadro 2, excetuando-se a baixa qualidade dos produtos de limpeza (problema 5) e o mau funcionamento do sistema de vigilância (problema 6) cuja solução foi descrita acima, elaborou-se um quadro de aplicação do Ciclo PDCA a fim de melhorar os processos.

Esses quadros são expostos a seguir:

Quadro 3: Aplicação do Ciclo PDCA ao problema 1.

COLABORADOR: Chefe de Secretaria		PROCESSO 1:
		Enorme quantidade de bens apreendidos na comarca
P	DEFINIR OBJETIVO	Reduzir a quantidade e o volume de bens apreendidos da comarca a fim de reduzir o espaço ocupado e melhorar seu armazenamento e gerenciamento.
P	DEFINIR MÉTODO	Aplicar o gráfico de Ishikawa para determinar as causas do acúmulo; Elaborar um plano de ação; Padronizar tratamento dados aos bens apreendidos, criando um fluxo de trabalho e documentação.
P	DEFINIR RECURSOS	Salas para armazenamento; Prateleiras; Caixas ou embalagens para os bens; Carrinho para transporte; Sistema para controle dos bens.
D	EDUCAR/TREINAR	Organizar sala de bens, Organizar escala de limpeza; Treinar alimentação do sistema.
D	EXECUTAR	Organizar o espaço de armazenamento; Embalar os objetos apreendidos adequadamente; Conciliar a localização física com a do sistema de controle; Padronizar documentação e procedimentos para a recepção, armazenamento e destinação dos bens.
C	M E D I R / A V A L I A R / COMPARAR	Quantidade de bens apreendidos; Área ocupada.
A	ATUAR CORRETIVAMENTE	Se não houver redução na quantidade de bens apreendidos, avaliar nova estratégia para sua redução.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Aplicação do Ciclo PDCA ao problema 2.

COLABORADOR: Copeira		PROCESSO 2:
		Elevado desperdício de café e leite
P	DEFINIR OBJETIVO	Reduzir a quantidade de café e leite que sobram nas térmicas no final do expediente.
P	DEFINIR MÉTODO	Identificar as térmicas por sala e registrar, ao final do expediente, em quais há sobras de café e de leite. Fazer tal controle por um mês.
P	DEFINIR RECURSOS	Etiquetas identificadoras para as térmicas. Copo-medida.
D	EDUCAR/TREINAR	Treinar a copeira para que faça o controle do volume desperdiçado diário.
D	EXECUTAR	Fazer o controle por um mês; Reduzir ou eliminar a quantidade de café e de leite para as salas onde há desperdício.
C	M E D I R / A V A L I A R / COMPARAR	Medir o volume consumido antes do controle com o após. Permanecer executando o controle para evitar novos desperdícios.
A	ATUAR CORRETIVAMENTE	Se não houver redução, verificar a possibilidade de não fornecer para algumas salas.

Fonte: Elaborado pelo autor.**Quadro 5:** Aplicação do Ciclo PDCA ao problema 3.

COLABORADOR: Recepcionista		PROCESSO 3:
		Grande quantidade de material de expediente em estoque
P	DEFINIR OBJETIVO	Reduzir a quantidade de material de expediente em estoque
P	DEFINIR MÉTODO	Recolocar sob controle direto da secretaria os pedidos e as saídas dos itens de consumo; Devolver ao almoxarifado central os itens excedentes ou sem uso na comarca; Melhorar a organização dos materiais.
P	DEFINIR RECURSOS	Organizar o espaço para armazenamento; Verificar o <i>software</i> para controle de estoque e pedidos.

D	EDUCAR/TREINAR	Treinar o estagiário no uso do sistema e na elaboração do estoque mínimo necessário.
D	EXECUTAR	Organizar espaço para armazenamento na secretaria; Transferir os itens para a secretaria; Fazer um levantamento dos itens em estoque; Devolver ao almoxarifado central os itens que não serão mais utilizados.
C	M E D I R / A V A L I A R / COMPARAR	Quantidade de itens em estoque; Tempo de permanência em estoque dos itens; Espaço utilizado para armazenamento.
A	ATUAR CORRETIVAMENTE	Verificar se há faltas – aumentar pedido do item; Verificar se há sazonalidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6: Aplicação do Ciclo PDCA ao problema 4.

COLABORADOR: Zelador		PROCESSO 4:
		Incorreta separação do lixo reciclável do orgânico pelos colaboradores
P	DEFINIR OBJETIVO	Promover a correta separação dos rejeitos gerados no fórum para facilitar a reciclagem.
P	DEFINIR MÉTODO	Incentivar a consciência ecológica em todos os colaboradores a fim de que eles procedam a separação no momento do descarte.
P	DEFINIR RECURSOS	Lixeiras identificadas; Cartazes para estimular o correto descarte.
D	EDUCAR/TREINAR	Palestra para os colaboradores acerca da importância do correto descarte; Treinar o zelador para que efetue a correta verificação se o descarte foi feito apropriadamente.
D	EXECUTAR	Verificar se foram disponibilizadas em todo o fórum os conjuntos de lixeiras para o correto descarte; Afixar cartazes para estimular o correto descarte; Realizar palestra para os colaboradores.

C	M E D I R / A V A L I A R / COMPARAR	Quantificar o lixo desprezado para reciclagem por estar incorretamente separado.
A	ATUAR CORRETIVAMENTE	Caso persistir a incorreta separação, reforçar a mensagem da necessidade de correta separação dos resíduos recicláveis para os colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Aplicação das ferramentas Gráfico de Ishikawa e 5W1H a um dos problemas existentes na Secretaria da Comarca de Barra Velha

Para verificar como a aplicação das ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade no Ciclo PDCA podem aumentar a eficiência da Secretaria do Foro, escolheu-se um dos problemas levantados para a elaboração do Gráfico de Ishikawa e do Plano de Ação 5W1H.

O problema relatado no processo 1 (enorme quantidade de bens apreendidos) ocorre em várias comarcas e o processo de gerenciamento desses bens, melhorado pela aplicação do Ciclo PDCA, pode trazer embasamento para que todos os fóruns possam melhorar seu gerenciamento. Desse modo, passa-se a aplicar as ferramentas estudadas para melhoria desse processo.

Importante frisar, ainda, que o correto gerenciamento de tais bens liberará espaço extremamente necessário em diversas comarcas, bem como fazer com que tais bens possam ter utilidade social, em vez de ficarem esquecidos nos depósitos dos fóruns.

Na Comarca de Barra Velha, há três salas utilizadas exclusivamente como depósito de bens apreendidos, ocupando uma área de 40m². Essas salas se encontram entulhadas e perde-se muito tempo na localização dos bens, haja vista os cadastros do sistema estarem desatualizados. Está prevista uma reforma dentro de seis meses e será necessário liberar duas dessas salas para o Juízo da 1ª Vara, de modo que será necessário buscar reduzir a quantidade de bens apreendidos e realocar aqueles que não têm destinação na sala remanescente, com área aproximada de 19m².

Com a aplicação do Gráfico de Ishikawa a fim de verificar as causas para o acúmulo de bens apreendidos nos depósitos da comarca e seu mau estado de conservação, apuraram-se os seguintes dados:

Quadro 7: Causas para o acúmulo de bens da Secretaria de Foro.

Problema	Acúmulo de bens apreendidos e mau estado de conservação deles
Causas	
Métodos	
	Falta destinação nos processos
	Desorganização nos procedimentos de destinação
Pessoas	
	Falta treino ao pessoal que manuseia os bens para o correto acondicionamento
	Falta treino na utilização do sistema de gerenciamento dos bens
Equipamentos	
	Prateleiras quebradas
	Tamanho das prateleiras não é a adequada para armazenamento
Condições ambientais	
	Salas de depósito estão úmidas
	Má limpeza das salas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre as causas levantadas, verificou-se que o acúmulo se deve principalmente a uma falta de padronização nos procedimentos de destinação. Muitos bens armazenados são de processos já arquivados, nos quais não houve destinação ou, caso tenha havido, não houve sua comunicação pelo cartório.

Assim, a fim de conseguir uma substancial redução na quantidade de bens apreendidos, melhorar suas condições de armazenamento e possibilitar a cessão de duas salas para a assessoria da 1ª Vara, elaborou-se o seguinte plano de ação:

Quadro 8: Plano de ação para gerenciamento dos bens apreendidos na Comarca de Barra Velha.

PLANO DE AÇÃO					
Objetivo: reduzir a área de depósito de bens apreendidos de 40m ² para 19m ² e melhorar suas condições de armazenamento					
O que (what)	Quem (who)	Quando (when)	Onde (where)	Por que (why)	Como (how)
Estudar a disposição das prateleiras que ficarão na sala que permanecerá como depósito de bens.	Chefe de Secretaria	Em 1 semana	Sala de bens remanescente.	A adequada disposição das prateleiras facilita o armazenamento dos bens.	Desenhar na planta da sala a disposição das prateleiras, prevendo a circulação e a possibilidade de armazenar bens de diversos tamanhos.

Reorganizar as prateleiras conforme planejado e consertar as danificadas.	Zelador	Em até 15 dias	Sala de bens remanescente.	Prateleiras quebradas ou ajustadas inadequadamente dificultam o armazenamento dos bens.	Providenciar as ferramentas adequadas e obter peças de reposição.
Limpar a sala de bens.	Serventes	Imediatamente após montagem das prateleiras e, a seguir, quinzenalmente	Sala de bens remanescente.	A limpeza da sala de bens é importante para a conservação dos objetos apreendidos e para a salubridade do local.	Organizar as serventes em escala de rodízio para limpar a sala de bens no horário de expediente, uma vez que é necessário o acompanhamento de servidor da secretaria.
Emitir o relatório de bens apreendidos a fim de identificar bens de processos finalizados sem destinação ou cuja destinação não foi informada pelo cartório.	Chefe de Secretaria	Em 15 dias	Secretaria	Os bens armazenados esquecidos (o processo finalizou e não foi dada sua destinação) ou cuja destinação não foi informada representam boa parte do acúmulo nas salas e podem ajudar a liberá-la rapidamente.	Emitir o relatório de bens apreendidos e segregar os bens apreendidos em tal situação nas salas que serão desocupadas. Dar trâmite urgente a tais processos para destinar tais bens, uma vez que estão praticamente finalizados.
Identificar bens aos quais é possível dar destinação antecipada.	Chefe de Secretaria Estagiário	Em 15 dias	Secretaria/ Salas de bens	Bens com uso social podem ser destinados antecipadamente para entidades filantrópicas, liberando espaço nas salas.	Proceder a identificação de tais bens na sala, verificando sua serventia e funcionamento. Selecionar uma entidade que possa recebê-los. Passar tais informações ao juiz para que possa decidir quanto a tal destinação.
Separar os bens de grande volume	Chefe de Secretaria Zelador	Em 15 dias	Salas de bens	Bens com grande volume (caixas de som, máquinas de caça-níqueis etc) ocupam muito espaço nas salas.	Segregar tais bens e solicitar à assessoria do juiz que dê tramitação célere aos seus processos para destiná-los o quanto antes.
Acondicionar adequadamente os bens.	Estagiário Zelador	Em até 30 dias	Secretaria Salas de bens.	O correto acondicionamento favorece a conservação dos bens e sua posterior localização.	Providenciar caixas adequadas para os diversos tamanhos de bens. Identificar destacadamente as caixas para facilitar localização.

Realocar a máxima quantidade de bens na sala que permanecerá como depósito.	Chefe de Secretaria Estagiário Zelador	Em até 30 dias	Sala de bens remanescente.	O acondicionamento do máximo possível de bens nessa sala permitirá a liberação das outras, servindo de indicativo para a necessidade de mais ações para liberar as outras salas.	Após devidamente acondicionados, os bens devem ir para a sala de armazenamento remanescente, sendo já corretamente localizados no sistema.
Corrigir localização dos bens no sistema.	Estagiário Chefe de Secretaria	Em até 30 dias	Secretaria Salas de bens.	A correta localização no sistema evita perda de tempo quando é necessário encontrar o bem.	Após acondicionar corretamente os bens, colocá-los nas prateleiras (já devidamente identificadas) e cadastrar no sistema.
Ventilar as salas de bens.	Estagiário	Semanalmente	Salas de bem.s	A ventilação das salas colabora com sua salubridade.	Abrir as janelas semanalmente.
Padronizar os procedimentos de destinação dos bens apreendidos.	Chefe de Secretaria	Em 3 meses	Secretaria	Apadronizaçãodos procedimentos para destinação dos bens facilitará seu entendimento e evitará esquecimentos que resultam em acúmulo.	Organizar o procedimento padrão por meio da minuciosa observação das ações necessárias e padronizar a documentação e lançamentos no sistema.
Treinar o pessoal	Chefe de Secretaria	1 mês após a elaboração da padronização de procedimentos	Secretaria	O treinamento do pessoal envolvido com a manipulação dos bens apreendidos e alimentação do sistema é fator crítico para o sucesso do funcionamento da padronização.	Tendo sido elaborado o procedimento padrão, treinar estagiário, zelador e serventes para a correta manipulação dos bens a fim de evitar danos e promover o correto acondicionamento, identificação e localização.
Verificar a liberação de espaço ocupados pelos bens apreendidos.	Chefe de Secretaria	Em 4 meses	Salas de bens que serão desocupadas	Verificar se é possível liberar as duas salas que passarão à assessoria.	Verificar se houve redução na área ocupada pelos bens apreendidos, de modo a colocá-los apenas na sala remanescente. Se houver, manter as destinações a fim de evitar acúmulo. Se não, negociar com a Direção do Foro mais uma sala de bens.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades expostas no quadro 4 serão executadas por quatro meses para o objetivo de liberar espaço para a assessoria da 1ª Vara. Caso se verifique que o plano foi eficiente, será promovida sua manutenção a fim de evitar novos acúmulos de bens e a consequente necessidade de novos espaços de armazenamento.

O plano de ação elaborado propõe que a Secretaria do Foro deva ter um papel ativo no gerenciamento desses bens e não apenas acumulá-los, aguardando passivamente a comunicação de destinação. Deve-se agir ativamente identificando bens cuja destinação tenha sido esquecida no término do processo ou cuja comunicação não tenha sido feita pelo cartório. Ressalte-se a importância dessa ação, uma vez que o armazenamento prolongado desses bens traz problemas de conservação e de obsolescência, dificultando eventuais doações e gerando, assim, mais um custo ao Judiciário que arca com seu transporte e sua destruição na empresa contratada para este fim.

O exemplo de aplicação do Ciclo PDCA exposto demonstrará como se pode aumentar a eficiência no gerenciamento desses bens destinando-os a fins sociais e reduzindo o custo de sua manutenção, seja liberando espaço nos fóruns quanto reduzindo o ônus para sua destruição. Logo, verifica-se que a utilização do Ciclo PDCA em todos os processos geridos pela Secretaria do Foro é importante meio para alcançar os objetivos estratégicos delineados no Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC.

4.4 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DE MELHORIAS DE PROCESSOS PARA A SECRETARIA DE FORO DA COMARCA DE BARRA VELHA

A aplicação do Ciclo PDCA para a melhoria dos processos geridos pela Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha é de extrema relevância para alçar a qualidade em seus serviços prestados. Dessa forma, deve-se procurar aplicá-lo em todos os processos administrados, até os mais simples.

Assim, propõe-se o mapeamento de todos os processos, organizando-os por prioridade e buscando critérios a fim de poder mensurá-los e estabelecer metas. Havendo metas, será possível a aplicação sistemática do Ciclo PDCA para a melhoria contínua.

Essas metas deverão ser dispostas em um quadro de controle para permitir que o Chefe de Secretaria do Foro, gestor da unidade, possa acompanhá-lo e, quando necessário, aplicar as ações corretivas e implementar mudanças, sempre buscando a eficiência.

Deve-se procurar, ainda, padronizar as rotinas e os documentos da Secretaria de Foro, de modo a possibilitar a elaboração de um manual coordenando seu funcionamento. A padronização de documentos deve contemplar sua classificação quanto à importância e temporalidade, de modo a explicitar a real necessidade de seu armazenamento.

Destaque-se que a padronização dos procedimentos, resultante da aplicação do Ciclo PDCA, também trará enorme benefícios para o gerenciamento da Secretaria do Foro. Campos (2013, p. 26) afirma que “[...] gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne do gerenciamento”. A padronização facilitará o trabalho e aumentará a eficiência, objetivo do Mapa Estratégico da instituição.

Uma nova aplicação imediata do Programa 5S para resgatar seus benefícios e, a seguir, promover a manutenção de seus resultados, também é recomendada para a melhoria do ambiente de trabalho.

Outra estratégia a ser adotada para o controle e manutenção da melhoria de processos é a adoção de reuniões mensais com a equipe e revisões periódicas dos objetivos e metas para sua sincronia com as necessidades da comarca.

Importante frisar, ainda, que a melhoria dos serviços da Secretaria do Foro estimulará outros setores da comarca a seguirem seus passos, aumentando a eficiência da instituição como um todo.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi verificar como a aplicação do Ciclo PDCA na Secretaria de Foro da Comarca de Barra Velha pode melhorar os processos existentes a fim de tornar mais eficiente suas ações nos serviços prestados por ela no que se refere ao que consta no Mapa Estratégico 2015-2015 do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).

Para atingir esse objetivo, foi necessária a consecução dos objetivos específicos apresentados: houve a identificação dos principais problemas na gestão dos materiais e dos processos existentes na Secretaria do Foro, verificou-se que ainda não havia sido utilizado nenhum método de melhorias de processos, implantou-se o Método PDCA aos problemas levantados e propuseram-se estratégias de controle e manutenção de melhorias de processos.

Assim, verifica-se que a aplicação do Ciclo PDCA traz substancial melhoria aos processos gerenciados pela Secretaria do Foro, tornando-a mais eficiente. Essa melhoria ocorre principalmente pelo mapeamento dos processos geridos, a padronização destes – fato relevante na aplicação do Ciclo PDCA – e pelo estabelecimento de metas, necessárias para o controle e a avaliação da estratégia tomada.

A aplicação contínua do Ciclo PDCA também é fato relevante para a busca da qualidade total nos serviços prestados e as estratégias de controle e manutenção trazem continuidade às melhorias, mantendo os objetivos e as metas coerentes com as necessidades da instituição.

Deve também ser destacada a melhoria do ambiente e das condições de trabalho promovida pela aplicação desse método. Isso impactará positivamente na motivação da equipe, reforçando sua atuação. Recomenda-se, por fim, a aplicação desse método a todas as unidades do PJSC, aumentando a eficiência de toda a instituição.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família por seu apoio e compreensão das horas dedicadas necessárias à sua execução. Agradeço, também, ao professor Marcelo Roberto da Silva pelo seu apoio e valorosa orientação.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL JUNIOR, I. (Coord.). **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA (PJSC). **Mapa Estratégico – 2015 – 2020**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 18 julho 2016.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM – quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1997.

SILVA, Damião Limeira da; LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade** – diretrizes, ferramentas, métodos e normatizações. São Paulo, Érika, 2014.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

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, 2010.

WERKEMA, Maria C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

COBRANÇA DAS CUSTAS PROCESSUAIS FINAIS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: IMPACTOS DA CENTRALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

Gilson Luiz da Costa

Graduado em Direito pela UNOESC. Técnico Judiciário Auxiliar, Chefe da Seção de Cobrança de Custas Processuais – Diretoria de Orçamento e Finanças – Tribunal de Justiça/SC. E-mail: gilson.costa@tjsc.jus.br

COLLECTION OF COSTS PROCEDURE FINAL IN SANTA CATARINA COURTS: IMPACTS OF CENTRALIZATION PROCEDURES

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar quais impactos são verificados, à luz da eficiência na administração pública, com a instituição da Gerência de Cobrança de Custas Finais (GECOF) no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa. Trata-se de pesquisa descritiva, quanto aos fins, e bibliográfica quanto aos meios, adotando-se como estratégia a pesquisa documental. Classifica-se ainda a pesquisa como um estudo de caso. A coleta de dados se deu através da observação, questionário de múltipla escolha, entrevista estruturada, bem como documentos e fontes bibliográficas. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados demonstram a ocorrência de impactos positivos nos Cartórios Judiciais das Comarcas do Estado de Santa Catarina, na racionalização de mão-de-obra dos servidores e na arrecadação de valores, a partir da implantação da centralização dos procedimentos de cobrança das custas processuais finais. Por fim, conclui-se que a partir da implementação da GECOF, foram verificados impactos que resultaram em maior eficiência nos procedimentos de cobrança.

Palavras-chave: Centralização. Cobrança. Custas Finais. GECOF. Eficiência.

Abstract: The purpose of this study is to analyze what efficiency impacts are evident in public administration, with the establishment of the Final Expenses Recovery Management (GECOF) in the Judiciary of Santa Catarina. The methodology used to conduct the research consists of applied work with qualitative and quantitative approach. It is a descriptive research, as to the purposes and literature as to the means, adopting as strategy, a documentary research. The research can still be classified as a study case. The collection of data was carried out through observation, multiple choice questionnaire, structured interviews, as well as bibliographic documents and sources. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved demonstrate the occurrence of positive impacts over Judicial Notaries in the Counties of the State of Santa Catarina, on the rationalization of labor by public servants and revenue collections, since the implementation of the centralization of the collection procedures of final court expenses. Finally, it is concluded that since the implementation of GECOF, impacts resulting in greater efficiency of collection procedures were noticed.

Keywords: Centralization. Collection. Final expense. GECOF. Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

Conceituando custas judiciais, ensina Theodoro Júnior (1995): “são custas as verbas pagas aos serventuários da Justiça e aos cofres públicos, pela prática de ato processual conforme a tabela da lei ou regimento adequado. Pertencem ao gênero dos tributos, por representarem remuneração de serviço público” (THEODORO JÚNIOR, 1995, p.88).

As custas judiciais ou custas processuais se constituem em importante fonte de recursos, destinada à manutenção e reaparelhamento da máquina judiciária. A Constituição Federal, em seu artigo 98, § 2º, com redação conferida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, assim dispõe sobre a destinação das custas: “As custas e emolumentos serão destinadas exclusivamente ao custeio dos serviços afetos às atividades específicas da Justiça” (BRASIL, 1988).

Uma parte significativa da arrecadação das custas judiciais provém das custas processuais finais, apuradas após o trânsito em julgado da sentença/acórdão. Nesse sentido, destaca-se a relevância de um procedimento de cobrança eficiente, para a efetividade na arrecadação.

No Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), até abril de 2007, a cobrança das custas finais era realizada de forma descentralizada; pelos Cartórios Judiciais de cada comarca do Estado. Encerrada a prestação jurisdicional, o processo continuava tramitando a fim de ensejar a cobrança das custas processuais finais e somente era definitivamente arquivado após o encerramento desse procedimento, que culminava com o pagamento ou com o envio dos dados à Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF/SC) para a inscrição em dívida ativa do devedor.

Aguardando o desfecho do procedimento de cobrança das custas, os processos permaneciam em cartório invariavelmente por um longo tempo, dados os desdobramentos dessa fase. Constatou-se então, que nos Cartórios Judiciais do PJSC havia um expressivo acervo de processos nessa condição, que, embora definitivamente julgados, ainda não poderiam ser arquivados.

Por outro lado, a sobrecarga de trabalho comumente verificada nos Cartórios Judiciais contribuía para que o procedimento de cobrança, não raras vezes, padecesse de maior celeridade, resultando em um retardamento na arrecadação dos valores das custas finais. A constatação desse cenário motivou as administrações do Tribunal de Justiça e da Corregedoria – Geral da Justiça a buscarem uma alternativa que trouxesse maior eficiência no procedimento de cobrança de custas finais.

Valendo-se do avanço da tecnologia da informação no PJSC, a solução encontrada foi a centralização dos procedimentos de cobrança das custas processuais finais, com a instituição da Gerência de Cobrança das Custas Finais – GECOF -, por meio da Resolução Conjunta n. 04/07-GP/CGJ-20 de setembro de 2007, vinculada à Diretoria de Orçamento e Finanças do Tribunal de Justiça (SANTA CATARINA, 2007).

A partir de então, o procedimento de cobrança de custas finais dos processos de todas as comarcas do Estado centralizou-se na GECOF, exclusivamente por meio eletrônico, via Sistema de Automação do Judiciário/SAJ.

No que diz respeito à busca pela eficiência, já há algum tempo essa virtude tem sido preconizada amplamente na administração pública, impulsionada pelas exigências da sociedade por um serviço público de melhor qualidade, sendo inclusive erigida à condição de princípio constitucional, conforme reza o artigo 37 da Carta Magna: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]” (BRASIL, 1988). Mesmo tendo a eficiência como pressuposto para a implantação da centralização da cobrança das custas finais, é importante analisar o quanto esse propósito tem sido atingido.

Na esteira da mudança implementada, este trabalho tenciona responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais impactos são verificados, à luz da eficiência na administração pública, com a instituição da Gerência de Cobrança de Custas Finais (GECOF) no Poder Judiciário de Santa Catarina?

Para responder a esta pergunta, definiu-se como objetivo geral: analisar quais impactos são verificados, à luz da eficiência na administração pública, com a instituição da Gerência de Cobrança de Custas Finais (GECOF). Quanto aos objetivos específicos, ficaram assim estabelecidos:

- a. Identificar as atribuições da GECOF;
- b. Identificar os procedimentos de cobrança de custas processuais finais adotadas pelo Poder Judiciário de SC;
- c. Analisar a eficiência dos resultados alcançada com a implantação da GECOF;
- d. Propor melhorias ao modelo atual de cobrança de custas processuais finais.

Considerando a significativa mudança ocorrida, que resultou na alteração de um procedimento com repercussão em todas as Comarcas do PJSC, entende-se que este trabalho se justifica por poder contribuir quanto à análise dos eventuais impactos verificados, bem como na proposição de melhorias ao atual sistema centralizado de cobrança de custas finais. Entende-se como oportuna a matéria tratada neste trabalho em razão do caráter inovador do novo sistema de cobranças, sendo viável a execução da pesquisa, pelo fato de que o pesquisador trabalha na GECOF, na função de Chefe de Seção. O presente estudo ainda pretende contribuir como instrumento de *benchmarking*, possibilitando a outros Tribunais o conhecimento da atividade em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos de eficiência na administração pública, destacando o princípio da eficiência no âmbito do Poder Judiciário, bem como será apresentado o conceito de custas judiciais, especificando, mais detalhadamente, as custas processuais finais.

2.1 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de abordar aspectos da eficiência na administração pública, cumpre destacar o conceito de eficiência.

Segundo Sztajn, “eficiência significa a aptidão para obter o máximo ou o melhor resultado ou rendimento, com a menor perda ou o menor dispêndio de esforços; associa-se à noção de rendimento, de produtividade; de adequação à função” (SZTAJN, 2005, p. 83).

A eficiência na gestão pública tem se caracterizado como uma verdadeira imposição, muito em decorrência das aceleradas mudanças havidas na sociedade, que passou a controlar com mais atenção o desempenho da atividade pública. Moraes dimensiona o princípio da eficiência e como ele se manifesta:

Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social (MORAES, 1999, p. 294).

Olías de Lima ressalta a necessidade de renovação na administração pública, enfatizando a eficiência:

O certo é que, como se tratasse de uma força da natureza, a renovação da gestão pública é algo inevitável. O mundo mudou e a gestão pública não é uma exceção. Usar os recursos públicos, com a máxima eficiência para atender as demandas dos cidadãos, aproveitar as oportunidades de um mundo globalizado e competitivo para alcançar uma sociedade mais justa com os desejos coletivos exige mudanças, imaginação e inovação (OLÍAS DE LIMA, 2001, p. 12).

Para respaldar esse novo olhar social com a nítida intenção de reformar o Estado, a Emenda Constitucional nº 19/98 conferiu expressamente à eficiência o *status* de princípio constitucional, conforme disposto no artigo 37 da Constituição Federal. No entanto, antes mesmo do advento da EC 19/98 a Carta Magna já trazia dispositivos que consagravam a busca pela eficiência no setor público, como o artigo 74, inciso II, da CF, que ao tratar sobre a Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária dos Poderes da República, assim dispõe:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: [...]. Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (BRASIL, 1988).

Ressaltando a modernidade desse princípio, Lopes Meirelles afirma ser ele “o mais moderno princípio da função administrativa, que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros” (LOPES MEIRELLES, 2011, p.98).

Por sua vez, Gasparini acrescenta que “o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade” (GASPARINI, 2005, p. 21).

Sobre os aspectos desse princípio, Di Pietro destaca:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2013, p. 84).

Rodrigues, na mesma linha, enfatiza:

A eficiência da administração representa a aplicação de procedimentos a partir da lei, que possam ter o máximo de resultados e encontra íntima relação com o princípio da proporcionalidade, representando um instrumento de controle e adequação dos meios aos fins. A eficiência, assim, revela-se pela razoabilidade do método, pela proibição do excesso e pela proporcionalidade no agir da administração (RODRIGUES, 2006, p. 105).

Portanto, perfeitamente integrado ao cenário da administração pública, o princípio da eficiência se constitui em importante comando constitucional norteador da boa gestão pública.

2.1.1 Princípio da Eficiência no Poder Judiciário

No âmbito do Poder Judiciário, o princípio da eficiência adquiriu contornos muito significativos, dado o crescente aumento das demandas judiciais em nosso país e a necessidade de adequação a essa nova realidade.

O Ministro Ricardo Lewandowski, ao abrir a 192ª Seção Ordinária do Conselho Nacional da Justiça (CNJ) no dia 05/08/2014, afirmou que a eficiência e celeridade devem pautar o Judiciário: “Espero contar com a colaboração de todos os conselheiros do CNJ para que imprimamos aqui esse ritmo de eficiência e de celeridade que todos almejam” (BRASIL, CNJ, 2014).

Nesse sentido, várias iniciativas têm sido tomadas com o propósito de dinamizar os trâmites processuais e desafogar o Judiciário, tornando-o mais eficiente. Dentre as várias mudanças, destacam-se as frequentes alterações nas leis processuais, como o novo Código de Processo Civil (CPC), instituído pela Lei 13.105/2015, que avançou em várias frentes, como a redução do número de recursos, simplificação de procedimentos, bem como o incentivo à conciliação e mediação, com a previsão no artigo 165 da criação, pelos Tribunais, dos centros judiciários de solução consensual dos conflitos (BRASIL, 2015).

O processo eletrônico também foi consolidado pelo novo CPC, trazendo nos artigos 193 a 199 orientações gerais sobre a prática eletrônica de atos processuais, introduzindo novidades como a citação por meio eletrônico (art. 246, V). O CNJ, por sua vez, através da Resolução nº 185 de 18/12/2013, instituiu o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe, como sistema informatizado de processo judicial no âmbito do Poder Judiciário (BRASIL, 2013).

No entanto, muito antes da edição da aludida Resolução, vários Tribunais do país já haviam adotado sistemas de automação, em contraposição ao crescente número de demandas.

Percebe-se então que muitas inovações e alterações na legislação se apresentam com o intuito de trazer eficiência ao Judiciário. Aliás, encontramos na VISÃO do PJSC a expressão desse anseio: “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”.

2.2 CUSTAS JUDICIAIS

Os valores auferidos com o recolhimento das custas judiciais têm auxiliado os tribunais a suportar as crescentes despesas do judiciário com manutenção e reaparelhamento, especialmente para fazer frente às frequentes inovações tecnológicas.

O artigo 24, inciso IV, da Constituição Federal, estabelece que: “Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre: custas dos serviços forenses” (BRASIL, 1988). Assim, através da edição de leis específicas, cada Estado da federação formulou seu regimento de custas judiciais.

No Estado de Santa Catarina o atual Regimento de Custas e Emolumentos (RCE) foi criado através da Lei Complementar n. 156, de 15 de maio de 1997, prevendo os limites mínimos e máximos de cobrança, a forma de contagem e pagamento, reduções e isenções, entre outras disposições (SANTA CATARINA, 1997).

O artigo 8º do referido Regimento define que “as custas relativas aos atos praticados pelos órgãos judicantes e pelo Ministério Público, são recolhidas ao Fundo de Reaparelhamento da Justiça – FRJ e estão sujeitas ao teto de que trata o ar. 4º”(SANTA CATARINA, 1997).

No mesmo sentido, o artigo 9º também prevê o recolhimento ao FRJ das custas “referentes aos atos dos titulares das escriturarias oficializadas, dos funcionários e auxiliares de Primeiro Grau do Estado, remunerados pelos cofres públicos”. O FRJ foi criado através da Lei 8.067/90, alterada pela Lei 8.632/91.

Definindo como se dará o pagamento das custas e despesas judiciais, o artigo 24 do RCE, assim tratou do assunto:

Ressalvadas as hipóteses expressamente previstas em lei, quando da distribuição da petição inicial, de petição avulsa ou de requerimento às serventias extrajudiciais, deverá a parte ou o interessado comprovar o recolhimento do total das custas e despesas judiciais, dos emolumentos e dos valores devidos ao Fundo de Reaparelhamento da Justiça, se a eles sujeito a ação ou ato. (SANTA CATARINA, 1997).

Portanto, ao ajuizar ação não abrigada pelo benefício da justiça gratuita ou outra isenção legal, a parte interessada recolherá integralmente as custas e despesas judiciais. Todavia, no curso do processo poderão advir outras custas/despesas que ensejarão a cobrança, após efetuado o cálculo pelo Contador Judicial, ao final do processo, conforme previsto no artigo 12 do RCE: “A conta de custas é feita, na ação, após a sentença e, na execução, quando da apuração da responsabilidade do vencido, ou quando indispensável ao andamento do feito” (SANTA CATARINA, 1997).

Neste ponto, surgem então as custas processuais finais e o procedimento para a sua cobrança, que serão abordados na sequência.

2.3 CUSTAS PROCESSUAIS FINAIS

As custas processuais finais são calculadas após o trânsito em julgado da sentença/acórdão pelo Contador Judicial, que analisa o processo e efetua a conta de custas, verificando na decisão judicial qual é a parte responsável pelo pagamento.

O artigo 175 do Código de Normas da Corregedoria – Geral da Justiça (CNCJ) dispõe que “o contador, ao receber o processo do cartório para o cálculo das custas finais, deverá apurar o montante da dívida e efetuar o lançamento do valor do débito no fluxo de cobrança da Gerência de Cobrança de Custas Finais (GECOF), e, após, o devolverá” (SANTA CATARINA, 2013).

Portanto, ao encerrar o cálculo das custas, o contador judicial identifica o responsável pelo pagamento e insere essa informação no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ). Nesse momento, o processo eletrônico é recebido no fluxo da GECOF, que dá início ao procedimento de cobrança.

O artigo 321 do CNECJ estabelece que “recebidos os autos da contadoria, o chefe de cartório deverá: I – providenciar o arquivamento definitivo, quando for o caso, na hipótese da inclusão do devedor no fluxo GECOF (...)” (SANTA CATARINA, 2013). Assim, após a inserção do devedor de custas no fluxo da GECOF, o processo já está apto para ser arquivado, desde que nenhuma providência necessite ainda ser cumprida em cartório.

Para regulamentar os procedimentos relativos às atividades da GECOF, foi editado o Provimento 08/2007. Por sua vez, o Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça (CNECJ), nos artigos 323 a 324 também elenca as rotinas a serem observadas pela GECOF na cobrança das custas finais.

Portanto, ao longo desta pesquisa serão trazidos elementos para aferir os reais impactos dessa centralização.

3 METODOLOGIA

Quanto à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, bem como se propõe a analisar um procedimento adotado pelo PJSC e sugerir melhorias. Para Vergara, a motivação fundamental na pesquisa aplicada surge da necessidade de resolver problemas concretos, de imediato ou não. Sua finalidade, portanto, é prática (VERGARA, 1998, p.45).

Em relação à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois analisa aspectos de uma mudança na organização, em que os números não serão o único referencial para compreender o tema e responder à pergunta-problema, mas também o conhecimento do pesquisador, apoiado no referencial teórico e demais dados levantados na pesquisa. Sobre a abordagem qualitativa, Stake ensina que:

O pesquisador seleciona as atividades e os contextos que oferecem a possibilidade de compreender uma parte interessante sobre como as coisas funcionam. A amplitude e a totalidade da experiência estudada não são tão importantes quanto selecionar experiências que possam ser consideradas revelações perspicazes, uma boa contribuição para a compreensão pessoal (STAKE, 2011, p. 68).

Por sua vez, a abordagem quantitativa também se faz presente, com o uso de questionários, colhendo-se opiniões e quantificando-as para posterior análise. Para Richardson, esta abordagem

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.(RICHARDSON, 1999, p.70).

Quanto aos fins, classifica-se como pesquisa descritiva, pois se dedica a retratar uma realidade. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica, apoiando-se na literatura pertinente como base teórica ao estudo. Adota-se também como estratégia a pesquisa documental, pois elementos são acrescentados ao conteúdo da pesquisa a partir da consulta a documentos. A pesquisa de campo é utilizada para trazer ao estudo a visão de pessoas que estiveram ou estão envolvidas com o tema em foco. Classifica-se ainda esta pesquisa como um estudo de caso, pois objetiva entender os impactos havidos com a centralização dos procedimentos de cobrança de custas finais. De acordo com Yin (2015, p.17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Delimitando-se a pesquisa, no que diz respeito ao seu universo, é realizada uma pesquisa censitária (questionário), para conhecer os impactos porventura verificados nas unidades do primeiro grau de jurisdição a partir da criação da GECOF. Dois gestores/servidores do TJSC que acompanharam a implementação da GECOF são entrevistados, para que exponham as circunstâncias que permearam essa implementação.

Em relação à coleta de dados, estão presentes os seguintes instrumentos de coleta de dados primários: observação, questionário e entrevista estruturada. O questionário, contendo três perguntas de múltipla escolha, foi enviado aos Chefes de Cartório de todas as 363 Varas do PJSC, tendo havido 56 respostas. A entrevista estruturada foi realizada com dois servidores que acompanharam a implantação da GECOF. Como fonte de dados secundários são utilizados documentos e fontes bibliográficas. Como o pesquisador é servidor que atua na GECOF, na função de Chefe de Seção, faz uso de relatórios e documentos da referida unidade, com anuência expressa do superior hierárquico.

No que tange à análise de dados, acham-se presentes na pesquisa as abordagens qualitativa e quantitativa, utilizando-se as técnicas de análise de conteúdo e técnicas estatísticas.

Acerca das limitações do método, quando ao escopo físico, esta pesquisa limita-se à GECOF - Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, sendo também colhidos dados por meio de questionários enviados aos servidores de outras unidades do PJSC. Em relação ao escopo temporal da pesquisa, inicia-se em 15/4/2007 (data da implantação da GECOF) e vai até o tempo presente. No entanto, para efeito de comparação, são levantados alguns dados anteriores à referida data. O escopo teórico abrange: conceitos de eficiência na Administração Pública e no Poder Judiciário; centralização de atividades judiciais, com base nos exemplos trazidos no capítulo 2; custas judiciais e custas processuais finais, conforme legislação e doutrina elencadas no capítulo anterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão analisados os dados levantados na pesquisa, realizada através de observação, questionário, entrevista estruturada, documentos e fontes bibliográficas, com base na metodologia adotada descrita no capítulo 3.

4.1 CENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES JUDICIAIS

A partir do crescente processo de informatização no Judiciário, as atividades judiciais passaram a sofrer frequentes mudanças, com a racionalização de rotinas cartorárias que resultaram, de uma forma geral, em maior celeridade e eficiência na tramitação processual.

Estudo realizado em 2016 pelo Centro de Estudos e Pesquisas Judicial (CEBEPEJ) e o Instituto dos Advogados de São Paulo – (IASP), sobre “Gerenciamento de processos e de cartórios judiciais”, aferiu que em vários tribunais do país medidas de reorganização cartorária estão sendo aplicadas, objetivando a melhor alocação de servidores e a uniformização das rotinas, impactando em mais eficiência na execução das atividades (CEBEPEJ; IASP, 2016).

Cita-se no referido estudo, a criação, pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 41ª a 45ª Varas Cíveis da Comarca da Capital (Provimento Conjunto TJSP nº 01/2014):

A partir da reunião de cinco varas judiciais sob a responsabilidade de um cartório único, operacionalizou-se a designação de um dos escrivães dos cartórios reunidos para gerir a nova unidade, composta por equipes administrativas chefiadas por cada um dos outros quatro escrivães: equipe administrativa, equipe “de cumprimento”, equipe “de movimentação” e equipe de atendimento ao público. A medida possibilitou a uniformização nas rotinas e no tempo de tramitação dos feitos. Mais ainda, uma vez que dos 67 servidores lotados nos quatro cartórios originais, apenas 27 foram efetivamente alocados na UPJ, todos os demais foram distribuídos entre os gabinetes dos juízes das varas envolvidas que, assim, passaram a contar, cada qual, com quatro servidores e dois estagiários de Direito (CEBEPEJ; IASP, 2016).

Avançando na centralização das atividades judiciais, tribunais têm implantado o modelo de cartórios remotos, em que essas unidades passam a trabalhar remotamente com o acervo de processos eletrônicos de várias comarcas do Estado.

O TJSC, já em 2009, tomou a primeira iniciativa nesse sentido, implantando através da Resolução Conjunta n. 04/09-GP/CGJ o “Cartório Remoto do Processo Eletrônico – CREPE”, que veio para atender exclusivamente às execuções fiscais e processos delas decorrentes, das fazendas estaduais e municipais do Estado de Santa Catarina.

No entanto, atualmente já existem cinco Divisões de Tramitação Remota atuando no TJSC, quais sejam: Execuções Fiscais; Execuções Penais; Penal; Direito Bancário; Execuções e de Cumprimento de Sentenças Cíveis.

O ganho na produtividade com essa centralização tem sido expressivo. De acordo com notícia veiculada em 31/07/2015, no Portal do TJSC, constatou-se que na Divisão de Tramitação Remota Bancária, o tempo médio de duração dos processos passou a ser 30% inferior às demais varas do Estado.

Assim, beneficiada pela evolução da tecnologia da informação, a centralização de atividades judiciais apresenta-se como uma alternativa eficiente para agilizar a tramitação processual, aliviando sensivelmente a carga de trabalho nas comarcas.

Ainda em 2007, antes da criação das Divisões de Tramitação Remota no TJSC, foi implementada no Judiciário catarinense a centralização da cobrança das custas processuais finais, instituindo-se a GECOF através da Resolução Conjunta n. 04/07-GP/CGJ-20/09/2007, com atribuições administrativas relacionadas à cobrança de custas finais dos processos judiciais.

4.2 COBRANÇA DAS CUSTAS FINAIS

Efetuada o cálculo do contador, dá-se início ao procedimento de cobrança das custas finais, que no PJSC, até abril de 2007 era efetuado pelos cartórios judiciais, conforme previam os artigos 514 a 516 do Código de Normas da Corregedoria – Geral da Justiça (CNCJ).

Os aludidos artigos definiam, à época, o seguinte procedimento a ser cumprido em cartório: a) intimação do procurador da parte devedora, pelo Diário da Justiça; b) não efetuado o pagamento, intimação do devedor por carta com Aviso de Recebimento (AR); c) intimação do devedor por edital, caso frustrada a tentativa de intimação via postal; d) inexistindo o pagamento após as intimações, o escrivão extrai certidão para fins de inscrição em dívida ativa, enviando os dados à Gerência de Arrecadação e Crédito Tributário (GERAR) da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) para a efetiva inscrição em dívida ativa.

Assim, o procedimento de cobrança encerrava-se de duas formas: pelo pagamento das custas finais ou pela inscrição do devedor em dívida ativa. Enquanto o procedimento não fosse concluído, os processos permaneciam em cartório, não podendo ser arquivados.

Em decorrência dessa realidade, dois problemas principais foram detectados: a) acúmulo de processos em cartório, aguardando o cumprimento do procedimento de cobrança; b) demora na arrecadação dos valores.

Esse cenário é confirmado a partir de trechos da entrevista realizada com o SERVIDOR 1, que participou do projeto de implantação da GECOF, quando indica os principais motivos para a iniciativa:

O principal motivo era efetuar a cobrança, tendo em vista que por se tratar de uma etapa meramente administrativa no processo, esta era relegada para quando o pessoal de cartório tivesse tempo para executar as etapas necessárias para a cobrança. Assim, na época o “estoque” para colocar em cobrança era enorme e a mão de obra escassa. A conclusão era que o TJSC tinha muitos milhões em custas para receber, mas muito poucas pessoas para efetuar a cobrança.

O SERVIDOR 2, que também integrou a equipe de implantação, em resposta à entrevista, ainda acrescenta:

Foram extraídos relatórios antes da implementação da GECOF, sendo obtidos números que revelavam que na grande maioria dos processos julgados não se faziam os cálculos das custas finais, ou quando esses eram feitos, em uma minoria eram realizados os procedimentos necessários de intimação para pagamento.[...]. Desses relatórios se concluiu que um enorme valor de custas finais não era cobrado; muitos processos ainda iam para “arquivo administrativo”, distorcendo as regras estabelecidas, sem adoção dos procedimentos de cobrança.

Em resposta ao questionário, de um total de 363 questionários enviados, 56 Chefes de Cartório das Varas também se manifestaram sobre a realidade em suas unidades antes da implantação da GECOF. Um dos respondentes assim definiu o cenário: “Tendo em vista o acúmulo de serviço nos cartórios judiciais, os processos acabavam ficando parados muito tempo nestes locais para a cobrança das custas”. A mesma visão é percebida em outra resposta: “Não raro (experiência pessoal!), processos permaneciam em cartório mais de 1 (um) ano nessa fase de cobrança das custas finais”. No mesmo sentido, outro respondente afirmou: “o processo ficava preso ao procedimento de cobrança, demorava para ser arquivado por uma questão administrativa (cobrança de custas), além de interferir nos procedimentos posteriores ao trânsito em julgado”.

Portanto, considerando o conteúdo das respostas, verifica-se que no período que antecedeu a centralização da cobrança das custas, os cartórios judiciais, de uma forma geral, enfrentavam dificuldades para dar cumprimento aos procedimentos, haja vista a sobrecarga de trabalho e a necessidade de priorizar atividades mais urgentes.

Sobre os objetivos da referida centralização, o SERVIDOR 2, assim definiu:

O objetivo da criação da GECOF foi permitir que essas atividades fossem retiradas dos cartórios, concentrando em um local remoto, de modo que os processos pudessem ser baixados e arquivados, possibilitando extrair um real retrato da situação das unidades judiciárias, que poderiam concentrar seus esforços nas suas atividades fins, além de alcançar,

como efeito reflexo, o aumento da arrecadação de custas.

Desta forma, ficaram claros os motivos que determinaram a centralização, com a criação da GECON: retirar dos cartórios as atribuições dos procedimentos de cobrança de custas, permitindo agilizar o arquivamento definitivo do processo; dar mais rapidez e efetividade à cobrança das custas finais.

4.3 GECON – ATRIBUIÇÕES E PROCEDIMENTOS

A GECON é uma Seção vinculada à Divisão de Tesouraria - Diretoria de Orçamento e Finanças do TJSC. Com a sua criação, recebeu atribuições referentes ao procedimento de cobrança de custas finais dos processos de todas as Comarcas do Estado. No Portal Institucional do PJSC encontram-se descritas as atribuições da GECON, de forma resumida, conforme seguem:

Gerenciar a cobrança das custas finais nos processos judiciais das Comarcas do Estado, enviando intimações para o pagamento, conforme as rotinas estabelecidas no Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça, artigos 323 a 324; enviar os dados necessários à Gerência de Arrecadação da Secretaria de Estado da Fazenda, via Sistema de Administração Tributária – SAT, para inscrição do valor devido em dívida ativa, quando o devedor não efetuar o pagamento após as intimações legais (SANTA CATARINA, 2016, Portal-PJSC, seção diretoria de orçamento e finanças).

Todavia, a regulamentação dos procedimentos relativos às atividades da GECON encontra-se prevista no Provimento n. 08/2007 e nos artigos 323 e 324 do CNCGJ, ficando estabelecidos todos os passos a serem observados na cobrança das custas finais, conforme se resume na sequência (SANTA CATARINA, 2007):

Procedimentos prévios - Cartório e Contadoria:

- a. Trânsito em julgado da sentença/decisão;
- b. Verificação e correção, pelo Cartório, das informações inseridas no cadastro da parte devedora de custas;
- c. Cálculo das custas finais e lançamento do devedor no fluxo de cobranças (GECON) pela Contadoria Judicial;
- d. Devolução do processo ao Cartório para arquivamento definitivo, quando for o caso.

Procedimentos de Cobrança – GECOF:

- a. Intimação do advogado da parte sucumbente, via DJE (Diário da Justiça Eletrônico), para recolhimento do valor devido;
- b. Não havendo o pagamento, intimação do devedor, através de ofício/boleto com AR para o recolhimento no prazo de 10 (dez) dias;
- c. Intimação do devedor por edital, com prazo de 15 (quinze) dias, para efetuar o pagamento da dívida em 10 (dez) dias, quando frustrada a tentativa de intimação do item anterior;
- d. Inexistindo liquidação do débito, envio à Gerência de Arrecadação da Secretaria de Estado da Fazenda (GERAR) –, via Sistema de Administração Tributária (SAT), dos dados necessários à inscrição do débito em dívida ativa, observado o valor mínimo;
- e. Certificação do envio para inscrição em dívida ativa e inserção do número da respectiva Certidão de Dívida Ativa (CDA) no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ).

Assim, o procedimento de cobrança descrito passou a ser gerenciado através de fluxo virtual centralizado, do Sistema de Automação do Judiciário/SAJ, desenvolvendo-se da forma que se verá a seguir.

Quando o Contador Judicial da Comarca termina o cálculo das custas finais e com base na decisão judicial define no sistema quem é o devedor, a GECOF recebe automaticamente em seu fluxo o processo para a cobrança. Portanto, neste momento transfere-se à GECOF a atribuição para o procedimento de cobrança das custas finais, iniciando-se no fluxo virtual os atos de cobrança. O trâmite, em regra, se encerra de duas formas: **pagamento do débito ou inscrição do crédito tributário em dívida ativa**. Na sequência será detalhado o curso do procedimento no fluxo GECOF.

Intimação de Advogado = este é o primeiro ato praticado após a entrada do processo no fluxo de cobranças. Portanto, intima-se o advogado da parte devedora, via Diário da Justiça Eletrônico (DJE), para no prazo de 10 (dez) dias providenciar o pagamento. Trata-se de fila de trabalho automatizada, sem qualquer necessidade de intervenção manual, pois diariamente o sistema envia para publicação as intimações de todos os processos constantes nesta fila. Ao tomar ciência do débito, o advogado ou a própria parte poderão emitir a Guia de Recolhimento Judicial (GRJ) diretamente no site do TJSC. Ainda nesta fase, o processo migrará para mais duas filas: *Aguardando Publicação* e *Aguardando Decurso de Prazo*.

Intimação do devedor por ofício com AR = Não havendo o pagamento, após o decurso do prazo o processo migra automaticamente para a fila *intimar devedor por AR*, quando é encaminhado ofício com AR (Aviso de Recebimento) diretamente ao devedor, intimando-o para efetuar o pagamento no prazo de

10 (dez) dias. Juntamente com a intimação segue também um boleto para quitação do débito. O ofício e o boleto fazem parte de um documento único. Estes ofícios não são impressos na GECOF, mas enviados eletronicamente aos Correios, que imprimem e encaminham aos destinatários. As informações sobre o cumprimento ou não da intimação por AR também são lançadas pelos Correios e automaticamente inseridas no fluxo da GECOF, gerando a movimentação dos processos nas respectivas filas de trabalho. Cumprida a intimação e decorrido o prazo sem que haja o pagamento, o processo migrará para a fila *inscrever em dívida ativa*.

Intimação do devedor por Edital = quando frustrada a tentativa de intimação do devedor por AR, o mesmo é intimado por edital, com prazo de 15 (quinze) dias, para pagar a dívida em 10 (dez) dias. Essa fila de trabalho também é automatizada, com envio diário pelo sistema das intimações para publicação no DJE. Nesta fase o processo ainda percorrerá as filas *aguardando publicação de edital* e *aguardando decurso de prazo do edital*.

Inscrição em Dívida Ativa = Após as três fases de intimação, não havendo o pagamento do débito o processo migrará para a fila *inscrever em dívida ativa*. Nesta etapa é emitida a “certidão para fins de inscrição em dívida ativa”, enviando-se os dados do devedor, através de formulário *online*, ao Sistema de Administração Tributária (SAT) da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF/SC). Ainda são lançados na movimentação do respectivo processo a certidão do envio ao SAT e o número da Certidão de Dívida Ativa, encerrando-se os procedimentos da GECOF com o processo na fila *procedimento exaurido*.

Cumpramos ressaltar que no ano de 2010 uma importante implementação, ocorrida em parceria com a SEF/SC, contribuiu para dar maior impulso à cobrança das custas finais. A partir da comunicação entre os sistemas do TJSC e da SEF/SC, possibilitou-se que com a entrada do processo na fila *inscrever em dívida ativa* já houvesse restrição para emissão da Certidão Negativa de Débitos (CND) pelo devedor.

O SERVIDOR 2, em trecho da entrevista, ressaltou a importância da implementação:

Anoto que foi feita uma implementação posterior, para atender a legislação estadual, sobre os limites mínimos de inscrição em dívida ativa, que permitiu que os processos com custas inferiores ao parâmetro que autorizava a inscrição em dívida ativa, colocasse a informação dos devedores em impedimento de emissão de certidão negativa de débitos, fato este que resultou em maior incremento no pagamento das custas pendentes.

Após a descrição das atribuições da GECOF e dos procedimentos adotados na cobrança das custas finais e como se desenvolvem no fluxo virtual, cabe analisar a eficiência dos resultados alcançados, o que se fará na seção seguinte.

4.4 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA GECOF

Por ocasião do 49º Encontro do Colégio Permanente de Corregedores-Gerais da Justiça (ENCOGE), realizado entre os dias 14/15 de agosto de 2008 em São Luís/MA, foram apresentados pelo Desembargador Anselmo Cerello, Corregedor-Geral da Justiça à época, os primeiros resultados da implantação da GECOF, conforme notícia publicada sobre o evento pelo Jornal “O Judiciário”:

[...] Assim, a GECOF, além dos significativos resultados em termos de incremento na arrecadação, com aumento médio de 14,54% (numa unidade o aumento chegou a 213%), trouxe sensíveis ganhos em termos de racionalização da mão-de-obra dos servidores, pois o trabalho que era executado pelos servidores da vara (ao todo são 303 unidades nas 110 comarcas – que contam com aproximadamente 1800 pessoas trabalhando para cobrar custas) está sendo efetivado junto à DOF (Diretoria de Orçamentos e Finanças) por apenas quatro servidores que atendem as 60 comarcas onde o sistema já foi introduzido [...] (AMC/ O JUDICIÁRIO, 2008).

Ao responderem o questionário, os Chefes de Cartório demonstraram satisfação quanto aos benefícios verificados nas Varas após a implantação da GECOF, sendo unânimes nesse sentido, como se vê a seguir, na tabela 1:

Tabela 1: Pesquisa/GECOF

PESQUISA SOBRE A CRIAÇÃO DA GECOF	Qtde	%
Consideram que a medida foi positiva	56	100

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme abordado na seção 4.2, um dos motivos que levaram à cobrança centralizada das custas finais foi a necessidade de retirar dos cartórios judiciais essa atribuição, permitindo que o processo já pudesse ser arquivado definitivamente.

Nas respostas ao questionário enviado aos Chefes de Cartório, várias manifestações revelaram os resultados positivos dessa inovação, com ênfase no arquivamento dos processos. Para um dos respondentes, com a mudança “os processos poderão ser arquivados antes da finalização do procedimento de cobrança de custas, com reflexos nos mapas estatísticos da Vara”. Confirmando o mesmo entendimento, outro respondente concluiu: “Trouxe celeridade e agilidade na finalização/arquivamento dos autos”. Na mesma esteira, acrescentam-se outras opiniões: “Com a implementação da GECOF, possibilitou-se um arquivamento mais célere dos processos”; “agilizou os procedimentos finais do processo, com a antecipação da baixa definitiva”.

Quando perguntados sobre os principais benefícios verificados para os cartórios após o início da GECOF, um expressivo número de respostas indicou a possibilidade de arquivamento definitivo como um dos principais, conforme se vê a seguir, na tabela 2:

Tabela 2 – Pesquisa/Benefícios aos Cartórios Judiciais

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PARA OS CARTÓRIOS JUDICIAIS APÓS O INÍCIO DA GECOF	Qtde	%
Processos não ficam mais em Cartório para o procedimento de cobrança e logo podem ser arquivados definitivamente	33	58,93
Ganho de produtividade no Cartório	53	94,7

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto à tabela 2, observa-se que o questionário permitiu que os 56 respondentes marcassem mais de uma opção e por essa razão a soma dos percentuais ultrapassa 100%.

Como visto, vários respondentes enfatizaram o arquivamento definitivo como uma das melhores consequências, pois não havendo mais nenhuma providência a ser cumprida após o trânsito em julgado, efetuado o cálculo das custas finais com a inserção do débito no fluxo de cobranças da GECOF, o processo passou a ser desde logo arquivado, eliminando procedimentos posteriores e resultando (nos processos físicos) em ganho de espaço para o cartório.

No entanto, além desse importante aspecto, outro se destacou ainda mais nas respostas: **ganho de produtividade para o cartório**. Este foi o benefício de maior relevância para os respondentes, também de acordo com os dados da Tabela 2. Os Chefes de Cartório, em sua quase totalidade, elegeram o “ganho de produtividade” em suas unidades como principal benefício decorrente da implantação da GECOF. Observaram que o tempo que era gasto com os procedimentos de cobrança (intimações, expedições de ofícios e certidões, controle de prazos, envio de dados para inscrição em dívida ativa) passou a ser dedicado às outras atividades do cartório. Nesse sentido, são as várias manifestações colhidas no questionário, como se vê a seguir: [...] “O tempo que se utilizava para realização destes expedientes, que nenhum valor tem com relação à prestação jurisdicional efetiva, a partir deste momento, passou a ser direcionado para outras tarefas”. “Usamos o tempo em outras atividades”. “Assim, os servidores puderam dirigir sua atenção para atividades de maior complexidade, buscando também a efetividade e celeridade no andamento de processos judiciais”. “Houve ganho de produtividade, com dedicação às demais atividades cartorárias”.

Atualmente a GECOF conta com 5 (cinco) servidores, que gerenciam as atividades do fluxo de cobranças das custas finais das 111 comarcas do Estado de Santa Catarina. No entanto, em cada Cartório

Judicial pelo menos um servidor cumpria os procedimentos de cobrança. Considerando que o (PJSC) possui atualmente 363 Varas, observa-se que a centralização resultou na racionalização da mão-de-obra, com expressivo ganho de produtividade para os Cartórios Judiciais.

Com um fluxo automatizado, a GECOF passou a imprimir maior agilidade ao procedimento de cobrança, resultando em aumento na arrecadação dos valores, conforme trecho da notícia publicada em 11/02/2010, no Portal do TJSC:

A arrecadação das custas finais dos processos judiciais que tramitam no Poder Judiciário catarinense, no mês de janeiro de 2010, atingiu R\$ 29 milhões. Destinados ao Fundo de Reaparelhamento da Justiça, o resgate de tal montante só foi possível graças à GECOF (Gerência de Cobrança de Custas Finais) que, desde sua implantação em todas as 111 comarcas, em novembro de 2008, ampliou o índice de valores arrecadados de 25% para 55% [...] (SANTA CATARINA, 2010).

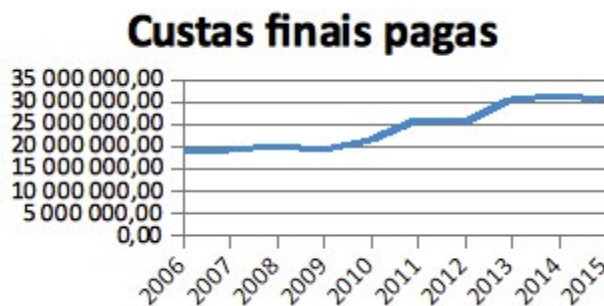
A partir de abril de 2007, após treinamento oferecido às Contadorias Judiciais, gradativamente as Comarcas foram inseridas na GECOF, sendo finalizada a integração de todas as Comarcas em dezembro de 2008. Desde a centralização da cobrança, a arrecadação das custas finais alcançou um expressivo valor, conforme apontado na tabela 3 e gráficos constantes nas figuras 1 e 2 a seguir:

Tabela 3 – Arrecadação/Custas Finais

ANO	VALOR	Nº DE GUIAS
2006	R\$ 18.481.461,19	114.966
2007	R\$ 18.873.121,34	104.309
2008	R\$ 19.971.049,67	106.494
2009	R\$ 19.055.146,37	98.836
2010	R\$ 21.390.621,62	108.199
2011	R\$ 25.615.217,91	130.639
2012	R\$ 25.297.348,31	125.401
2013	R\$ 30.396.948,69	147.572
2014	R\$ 31.379.569,55	140.607
2015	R\$ 30.403.226,74	133.208
TOTAL	R\$ 240.863.711,39	1.210.231

Fonte: SAJ/Custas – PJSC (2016).

Figura 1 - Arrecadação/Custas Finais - Valores em R\$ (reais).



Fonte: SAJ/Custas – PJSC (2016).

Dos números colhidos, observa-se na Figura 1 um aumento progressivo na arrecadação, e conforme gráfico da Figura 2, gradualmente o número de guias pagas foi alcançando um patamar maior, especialmente a partir de 2011.

Figura 2 – Guias pagas



Fonte: SAJ/Custas – PJSC (2016)

É importante destacar que através da Lei Complementar nº 291/2005, foi promovida alteração no artigo 24 do Regimento de Custas do Estado de Santa Catarina (Lei Complementar nº 157/97), estabelecendo-se que por ocasião da distribuição da petição inicial, [...] “deverá a parte ou o interessado comprovar o recolhimento do total das custas e despesas judiciais, dos emolumentos e dos valores devidos ao Fundo de Reaparelhamento da Justiça, se a eles sujeito a ação ou ato” (SANTA CATARINA, 1997).

Assim, a partir de julho de 2005, as custas iniciais que até então eram recolhidas em 50%, passaram a ser recolhidas na sua totalidade, quando do ingresso da ação. Com essa alteração, no cálculo das custas finais passaram a ser cobradas apenas as despesas acrescidas ao longo da tramitação, no que se refere aos processos com recolhimento inicial. Mesmo com essa diminuição nos valores calculados ao final, a arrecadação manteve-se expressiva, indicando a efetividade na cobrança.

A centralização da cobrança pelo TJSC mereceu a atenção de Tribunais de Justiça de outros Estados, tendo a GECON recebido a visitas de técnicos de vários Tribunais, interessados em conhecer

o funcionamento do fluxo de cobranças centralizado para adotá-lo em seus Estados, como se vê ilustrado pelos trechos das notícias a seguir:

Tocantins

Técnicos da Justiça de Tocantins visitam SC para conhecer serviços e projetos da CGJ

A Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ) do TJSC recebeu na manhã desta sexta-feira (4/3) a visita de técnicos da Diretoria Financeira do Tribunal de Justiça de Tocantins, que aqui estiveram para conhecer a legislação de custas e emolumentos de Santa Catarina, o fluxo de custas finais, o ressarcimento de atos gratuitos e o programa do Selo Digital de Fiscalização[...] (SANTA CATARINA, 2016).

Minas Gerais

Tribunal intensifica cobrança de despesas processuais

[...] Outra linha de atuação para aperfeiçoar o sistema de cobrança vem sendo estudado pelo Tribunal. A ideia é que um setor do TJ centralize o trabalho, recebendo os dados de cada comarca e, em seguida, intimando a parte e emitindo o boleto para pagamento. Se o débito não for quitado, a própria central emitirá a CNPDP. “A cobrança já é feita assim no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e se mostrou mais eficaz. Por isso, o TJ está buscando mais informações sobre o funcionamento desse sistema e está estudando se seria possível e viável implantar um trabalho semelhante”, adianta a juíza Lílían Maciel Santos (MINAS GERAIS, 2016).

Com o presente trabalho, surge também a oportunidade para a proposição de melhorias ao atual sistema de cobrança de custas finais, sendo esse um dos objetivos específicos anteriormente delineados. Porém, cabe ressaltar que atualmente estão sendo envidados esforços no sentido de aperfeiçoar o sistema de cobrança da GECOF, especialmente na fase de envio de dados à SEF/SC, para inscrição do débito em dívida ativa. O objetivo é automatizar completamente essa etapa, integrando os sistemas da GECOF e da SEF/SC, o que resultará em extrema rapidez no procedimento. Também se encontra em fase de estudos, a possibilidade de agregar ao fluxo de cobrança o protesto extrajudicial do débito de custas processuais finais.

No entanto, além das citadas iniciativas já em curso, como sugestão de melhoria ao sistema, propõe-se a inserção da **intimação por meio eletrônico da parte devedora**, no fluxo da GECOF. Atualmente, os devedores são intimados por ofício com aviso de recebimento (AR). Com a adoção da intimação por meio eletrônico, haveria sensível redução nos custos das intimações, haja vista os milhares de ofícios emitidos mensalmente.

5 CONCLUSÃO

Através das pesquisas realizadas, buscou-se analisar no presente estudo quais impactos são verificados, à luz da eficiência na administração pública, com a instituição da GECOF no PJSC. Para alcançar o objetivo proposto, após a fundamentação teórica e apresentação da metodologia, foram identificados os procedimentos de cobrança de custas processuais finais adotadas pelo PJSC e as atribuições da GECOF, analisando-se então, a partir dos dados colhidos, a eficiência dos resultados alcançada com a implantação da GECOF. Ao final, sugeriu-se melhoria ao sistema de cobranças de custas finais.

Conforme demonstrado nesse trabalho, na busca pela eficiência na administração pública, e em nosso caso específico, no Poder Judiciário, as inovações tecnológicas têm sido de grande valia, proporcionando soluções importantes, como a centralização de órgãos e atividades judiciais.

A centralização da cobrança das custas finais, conforme dados levantados nessa pesquisa, alcançou resultados positivos, ficando evidenciada a maior eficiência no desempenho dessa atividade, bem como seus reflexos nos Cartórios Judiciais, de acordo com o que ficou demonstrado no capítulo 4. Em resposta a um questionário, os Chefes de Cartório, de forma unânime, consideraram como positiva a implantação da GECOF e destacaram o ganho na produtividade em suas unidades como o principal benefício da mudança. Afirmaram que sem essa atribuição, os Cartórios passaram a empregar esse tempo à execução de outras atividades. Também enfatizaram a importância da centralização quanto à possibilidade de arquivamento definitivo dos processos logo após o lançamento da cobrança no fluxo da GECOF. Considerando que a GECOF conta atualmente com apenas cinco servidores e que a centralização dessa atividade retirou uma atribuição que era executada por centenas de servidores em todas as Comarcas do Estado de Santa Catarina, conclui-se que houve expressiva racionalização de mão-de-obra com a implantação. Assim, comprovou-se nesse estudo que os Cartórios Judiciais foram impactados positivamente com a adoção do sistema centralizado de cobranças das custas processuais finais.

De acordo com os dados trazidos nesta pesquisa, a arrecadação de valores apresentou sensível crescimento a partir da implantação da GECOF, diante da maior agilidade que o fluxo virtual centralizado proporcionou, haja vista a automatização dos procedimentos. Interrompeu-se também a situação em que processos ficavam parados aguardando o cumprimento dos procedimentos de cobrança ou eram arquivados sem que se efetivasse a cobrança, o que resultava em lentidão ou mesmo perda de arrecadação.

Conclui-se, portanto, que os impactos verificados à luz da eficiência com a criação da GECOF foram positivos e demonstraram que o procedimento de cobrança de custas finais passou a se desenvolver de forma mais eficiente, sendo claros os resultados positivos já destacados.

Sugeriu-se ainda neste estudo implantação de melhoria ao atual sistema, que consiste na adoção da intimação do devedor de custas pela via eletrônica, o que resultaria em importante redução de custos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores e em especial, à Professora Flávia de Martins Faria Vieira Domingues, minha orientadora, que muito contribuiu para a elaboração desse trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS CATARINENSES – AMC. **Jornal “O Judiciário”**. Disponível em: <http://www.amc.org.br/portal/o_judiciario/2008/AMC200809.pdf>. Acesso em: 04 set. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

_____. Lei nº13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil (CPC)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 04 set. 2016.

_____. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013.

_____. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/61946-eficiencia-e-celeridade-devem-pautar-o-judiciario-disse-lewandowski-em-sua-primeira-sessao-no-cnj>>. Acesso em: 04 set. 2016.

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS JUDICIAL (CEBEPEJ) / INSTITUTO DOS ADVOGADOS DE SÃO PAULO – (IASP). **Gerenciamento de processos e de cartórios judiciais**, 2016. Disponível em: <<http://www.cebepj.org.br/admin/arquivos/0262d3b2a16fb72a170372fe73243e9f.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37 ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MINAS GERAIS. **Portal do Tribunal de Justiça de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.tjmg.jus.br/portal/imprensa/noticias/detalhe-408.htm#.V8zoapgrLIV>>. Acesso em 04 set. 2016.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLÍAS DE LIMA, B. **La nueva gestión pública**. Madrid: Pearson Educación S.A, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. T. M. **Princípio da eficiência em matéria tributária**. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária, 2006.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina**. 2013. Disponível em: <<http://cgi.tjsc.jus.br/cncgj/cncgj20131108.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

_____. **Lei 8.067/90**, alterada pela Lei 8.632/91 (FRJ). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/frj/frj2.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **Provimento n. 08/2007**. Disponível em: http://cgjweb.tjsc.jus.br/sitecgj/provimentoscirculares_avancada.jsp. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. **Regimento de Custas e Emolumentos (RCE)** - Lei Complementar n. 156/97. Disponível em: < http://cgi.tjsc.jus.br/consultas/liberada/regcustas_emolumentos.pdf >. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **Resolução Conjunta n. 04/09-GP/CGJ** – Tribunal de Justiça. Disponível em: < http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=1#resultado_ancora >. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **Resolução Conjunta n. 04/07-GP/CGJ-20** – Tribunal de Justiça. Disponível em: < http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=1#resultado_ancora >. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: < www.portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/noticias >. Acesso em: 04 set. 2016.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/noticias/visualizar/-/asset_publisher/I22DU7evsBM8/content/tecnicos-da-justica-de-tocantins-visitam-sc-para-conhecer-servicos-e-projetos-da-cgj;sessionId=B46C5B4DFEAC5D975636691F6ED38F37>. Acesso em: 04 set. 2016.

_____. **Portal TJSC**. Disponível em: <http://app.tjsc.jus.br/noticias/listanoticia!viewNoticia.action;jsessionid=A6565D105B485DF591A200C9134DD7D1?d=49489-p=4&cdnoticia=20134>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. **Tribunal de Justiça**. Diretoria de Orçamento e Finanças. 2016. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-orcamento-e-financas>. Acesso em: 05 ago. 2016.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil**. volume I, 15 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYLBERSTAJN, Décio; SZTAJN, Raquel (Orgs). **Direito & Economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

UM ESTUDO SOBRE A MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA UTILIZANDO O BENCHMARKING

Graziela Esanir da Silva Carvalho

Engenheira Civil. Diretoria de Engenharia e Arquitetura do Tribunal de Justiça de
Santa Catarina. grazielacarvalho@tjsc.jus.br

A STUDY ABOUT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY IN THE JUDICIARY OF SANTA CATARINA USING THE BENCHMARKING

Resumo: Objetivou-se aqui identificar o estágio atual de maturidade em gestão por processos de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). O estudo de caso foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, utilizando-se modelos interpretativos para análise dos dados. Verificou-se que o PJSC encontra-se em um estágio intermediário na implementação da gestão por processos de trabalho, considerando o modelo de maturidade aplicado. O *benchmarking* demonstrou que as demais instituições participantes da pesquisa estão em patamares semelhantes de maturidade, com avanços pontuais identificados em cada uma delas. O PJSC possui iniciativas de utilização da metodologia de gestão por processos dispersas pela instituição. Ações gerenciais que resultem em sinergia, a partir dessas iniciativas, são oportunidades para a evolução da maturidade, que pode se concretizar pelo desenvolvimento de uma estrutura de governança de processos.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão por Processos. Eficiência. *Benchmarking*

Abstract: The objective here was to identify the current stage of maturity in business process management in the Judiciary of Santa Catarina (JSC). The case study was carried out through a descriptive research of applied nature and qualitative approach, by using the interpretive model for data analysis. It was found that the JSC is in an intermediate position in the implementation of business process management, considering the maturity model applied. The benchmarking showed that the other institutions participating in the survey are in similar maturity levels, with specific advances identified in each one of them. The JSC has been using initiatives of process methodology dispersed by the institution. Management actions that result in synergy from these initiatives are opportunities for the evolution of maturity, which can be realized by the development of a process governance structure.

Keywords: Public Administration. Process Management. Efficiency. Benchmarking

1 INTRODUÇÃO

O anseio da população brasileira pela destinação adequada dos recursos públicos tem levado as instituições do setor a se reinventarem em prol da eficiência.

Na direção desse anseio, está a inclusão da eficiência no texto constitucional (BRASIL, 1988), passando a figurar como um dos princípios que devem ser observados por todos os entes da Administração Pública, assim como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade. A aparente incompatibilidade para a conciliação de tais prerrogativas, em especial o rigor processual sugerido pela legalidade com o constante repensar de procedimentos inerentes ao alcance da eficiência, exige que cada vez mais o administrador público busque formas de eliminar ritualismos e formalismos desnecessários visando ao alcance do bem comum, que é a razão de existir das organizações públicas.

Outro fator que implica eficiência é a globalização e seus efeitos na sociedade. O grande volume de informações que nos chega diariamente, aliado à velocidade com que os fatos se sucedem na nossa vida cotidiana, tem gerado indivíduos mais críticos e conscientes de seus direitos. O setor privado foi o primeiro a sentir esses efeitos, motivo pelo qual as empresas investiram no aumento do desempenho para competir num mercado mais agressivo. Nesse sentido, envidaram esforços para focalizar as necessidades e formas de agregação de valor para seus clientes. Segundo Gonçalves (2000b, p. 10-11),

A noção de valor para o cliente é baseada na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada transação com a empresa. (...) O preço pago é apenas uma parte do esforço para obter o produto ou serviço. O cliente avalia também a rapidez e o conforto para obter o produto e a oportunidade de conseguir o que deseja. Nem sempre o valor para o cliente é identificado de maneira clara e indiscutível, e sua avaliação é difícil, já que existem componentes irracionais e emocionais.

No setor público, os cidadãos, reconhecidos como clientes, passam também a exigir das organizações excelência na gestão, além da transparência de seus atos, de forma que se possa fazer o devido controle e acompanhamento destes. Isso vem reforçar a necessidade de busca por métodos e procedimentos para aperfeiçoar a máquina estatal. Para isso, práticas adotadas no setor privado têm sido gradativamente adaptadas às organizações públicas com fins de melhorar sua eficiência. Nesse sentido, Motta (2013) afirma que a tendência por uma abordagem gerencial na Administração Pública caracteriza um novo movimento, denominado *New Public Management* (NPM):

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada. Anunciada muitas vezes durante décadas – poucas vezes efetivada – essa ideia espalhou-se com uma nova e promissora modalidade de gestão pública nas últimas décadas do século XX. O *New Public Management* (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. (MOTTA, 2013, p. 84)

Uma dessas práticas do setor privado, ainda pouco difundida no Brasil, mas com ampla possibilidade de aplicação no setor público, é o *benchmarking*, método que propõe a comparação de práticas e processos com aqueles que são desenvolvidos por empresas referência naquela matéria, com fins de melhorar o desempenho das organizações. Conforme Jardim (2011, p. 1),

Se o benchmarking ainda não faz parte da cultura de gestão da maioria das empresas brasileiras, nos órgãos públicos muito menos. (...) a ferramenta está longe de ser valorizada ao se comparar com os britânicos, americanos e japoneses, que a incorporaram às suas culturas de gestão. Uma análise breve do setor público no Brasil mostra que o benchmarking não chega às etapas mais importantes, de efetiva replicação das experiências. (...) As semelhanças de desafios e rotinas, porém, justificam e muito o benchmarking na gestão pública.

Quanto à possibilidade de aplicação do *benchmarking* no setor público, destaca-se o caso do Poder Judiciário, que possui, somente no âmbito da justiça comum, vinte e sete Tribunais de Justiça, o que facilita em muito a aplicação da ferramenta pelo fato de poderem ser estabelecidos parâmetros de análise equiparáveis.

A gestão por processos de trabalho é mais uma das práticas inerentes ao setor privado que tem sido gradativamente aplicada no setor público. Trata-se de uma moderna ferramenta de gestão que visa promover a melhoria contínua na forma pela qual as empresas desenvolvem suas atividades. A abordagem por processos renova o modelo de gestão na medida em que avalia e remodela ao longo do tempo essas formas de trabalhar e produzir. Conceitos até então adotados são revistos e adaptados para alcançar novos patamares de desempenho. A organização muda o foco das atenções, antes voltado para seus próprios objetivos, e agora dirigido às expectativas de clientes e demais intervenientes.

Gonçalves (2000b) afirma que o sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a fragmentação dos processos empresariais, que devem ser vistos de ponta a ponta. O pressuposto é de que, nestas condições, as organizações passem a operar de um modo mais lógico e eficiente. Com a organização em fluxos e com os recursos alocados ao longo de seus processos essenciais, torna-se possível o alcance de metas e objetivos de maneira mais célere, seja o lucro, para as empresas privadas, ou a excelência na prestação de serviços, no caso das instituições que integram o setor público.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, vem nesse sentido estabelecendo normas e orientações com fins de melhorar a eficiência das instituições daquele Poder. Recentemente foi instituída a *Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015 – 2020*, em que foram definidas a Missão, a Visão e os Macrodesafios que expressam as diretrizes gerais a serem observadas pela Justiça. Dentre estes Macrodesafios está a *Instituição da Governança Judiciária*, a qual:

Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos. (CNJ, 2014, p. 12).

Assim, o que motivou o desenvolvimento desse trabalho foi o interesse em aproximar as duas técnicas de gestão: a abordagem por processos e o *benchmarking*. Como isso, a pesquisa foi estruturada em torno da maturidade em gestão por processos, identificada a partir da realização de *benchmarking* com outros Tribunais de Justiça do país, a fim de responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Em que estágio de maturidade em gestão por processos o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) se encontra?**

Tem-se então como objetivo geral, **identificar o estágio de maturidade em gestão por processos no PJSC** e como objetivos específicos:

- a. Levantar os esforços atuais para a implementação da gestão por processos de trabalho no PJSC e em outros Tribunais de Justiça;
- b. Adaptar e aplicar modelo de maturidade em gestão por processos no PJSC e em outros Tribunais de Justiça;
- c. Identificar a posição relativa do PJSC na evolução da maturidade em gestão por processos;
- d. Sugerir os próximos desafios para o avanço de maturidade em gestão por processos no PJSC.

Desta forma, a presente pesquisa justifica-se, uma vez que poderá servir como um instrumento prático de apoio aos gestores do PJSC, apresentando o estágio atual em que a organização se encontra na gestão por processos de trabalho, comparativamente a outras instituições do Poder Judiciário, e propondo alternativas que possam oportunizar melhora nos resultados da organização e viabilizar ganhos de produtividade, indo assim ao encontro das metas estabelecidas pelo CNJ. Além disso, destaca-se a relevância acadêmica do estudo, uma vez que ainda há poucos referenciais teóricos com essa abordagem no setor público. Por fim, destaca-se os aspectos positivos da metodologia de *benchmarking* adotada, sendo esta de baixo custo e ampla aplicabilidade no setor público, o que impacta favoravelmente na adequada destinação dos recursos disponíveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente Capítulo será apresentada a revisão bibliográfica que serviu de base para o desenvolvimento da presente pesquisa.

2.1 BENCHMARKING

Adotado por grandes empresas privadas como Xerox, Ford e IBM, o *benchmarking* trata-se de um método gerencial que objetiva a comparação de práticas ou processos de trabalho com aqueles realizados por organizações referência em determinado assunto, com a finalidade de promover a melhoria organizacional. Na literatura encontram-se diversas definições para *benchmarking*. Boxwell Jr. (1996) explica que fazer *benchmarking*, de maneira simples e direta, é aprender com os outros, identificando as empresas que são referência naquela matéria, estudando-as e melhorando a sua própria organização em função daquilo que aprendeu. Já Fisher (1996) afirma que, em resumo, *benchmarking* é formular para si mesmo, com regularidade e senso crítico, a seguinte pergunta: ‘Como podemos operar melhor através do aprendizado de como outros operam?’.

Um conceito mais apropriado ao setor público foi desenvolvido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído pelo Governo Federal. Trata-se do Guia Metodológico de *Benchmarking* Colaborativo, criado com o propósito de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que possibilitem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos (GESPÚBLICA, 2016). Esse guia foi lançado em 2014 como resultado da fusão entre a metodologia de *benchmarking* e o processo participativo e colaborativo, característico do setor público, no qual algumas instituições públicas se reúnem e decidem colaborar entre si buscando identificar as melhores práticas de forma mútua com o intuito de melhorar seus processos e práticas internas e assim aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais (PROGRAMA GESPÚBLICA, 2014).

O Guia Metodológico de *Benchmarking* Colaborativo contém o conceito, a metodologia e as principais ferramentas de gestão utilizadas na condução do estudo e descreve todas as fases que deverão ser seguidas na condução do processo de *benchmarking*, as quais envolvem desde a seleção das organizações participantes, definição de equipe e plano de estudo, identificação dos aspectos críticos do objeto em estudo até a proposição de um plano de melhorias para as instituições. Esse conceito foi norteador para viabilizar o estudo sobre a maturidade da gestão de processos no PJSC.

2.2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A inclusão da eficiência no rol dos princípios que devem ser observados pela administração pública veio ratificar os anseios da sociedade brasileira por uma adequada destinação dos recursos públicos. Para Vieira (2012, p.14) “a eficiência já chega ao texto constitucional com *status* de metaprincípio, significando, intrinsecamente, dever de boa administração e de melhores práticas de gestão, a determinar a atuação da Administração, em todos os seus níveis”. Segundo Matias-Pereira (2012, p. 12-13),

O conceito do princípio da eficiência tem como base o interesse econômico, na medida em que orienta a atividade administrativa a elevar o seu nível de desempenho, buscando atingir melhores resultados com o menor custo possível, a partir do emprego dos meios e instrumentos que já dispõe.

Nesse contexto, cidadãos cada vez mais críticos e conscientes de seus direitos exigem dos administradores públicos uma adequada destinação dos grandes valores dispendidos com impostos. Isso obriga as organizações públicas a buscarem formas de atender às aspirações desses cidadãos e a prestar-lhes contas. Destacam Pereira & Spink (2005, p. 24):

Os cidadãos estão se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo. Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode oferecer (...). A Administração Pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.

Diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, que visa o lucro, a razão de existir das organizações públicas é o alcance do bem comum. Nessa seara, Moore (2002 *apud* Matias-Pereira 2012, p. 8-9) descreve o quão complexo é medir a eficiência dos gestores públicos:

Sabemos qual o objetivo do trabalho gerencial no setor privado: gerar lucro para os acionistas da empresa. Além disto, conhecemos os modos pelos quais aquela meta pode ser alcançada: produzindo produtos (ou serviços) que podem ser vendidos a clientes por preços que criam receitas acima dos custos de produção. (...) No setor público, o objetivo geral do trabalho gerencial não é tão claro; o que os gerentes precisam fazer para produzir valor é muito mais ambíguo.

Apesar das dificuldades em se estabelecer parâmetros objetivos para medir a eficiência no setor público, há que se buscar meios para alcançá-la. Para Matias-Pereira (2012), é cada vez mais evidente no Brasil a percepção de que é preciso melhorar o desempenho da gestão pública, que deve alcançar sua função social com a maior qualidade possível na sua prestação de serviços, ou seja, sendo realizada de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Sobre eficiência, eficácia e efetividade é importante estabelecermos as diferenças entre elas. Em síntese, a eficiência se preocupa com os meios pelos quais determinada atividade é realizada. A eficácia cuida de alcançar o objetivo final de determinada atividade, sem se preocupar com a forma com que esta será desenvolvida. Já a efetividade está relacionada à percepção de qualidade do produto obtido e até mesmo à sua necessidade. De acordo com Matias-Pereira (2014, p. 76):

A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e/ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de

forma correta as ações e/ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve. Em síntese, podemos argumentar que a eficiência está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Desta forma, ao administrador público não cabe mais apenas fazer, tem que fazer bem aquilo que realmente é necessário ser feito, com um custo adequado e sempre prestando contas de seus atos. Para isso, o uso adequado de ferramentas gerenciais modernas pode auxiliar na melhoria da eficiência operacional das instituições públicas.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos é uma abordagem gerencial contemporânea, aplicada na melhoria do desempenho organizacional. Essa abordagem inova a organização do trabalho porque transfere para o processo o foco de análise gerencial, ou seja, o processo realiza a estratégia de agregação de valor para o cliente. Para Hammer & Champy (1994), processo pode ser entendido simplesmente como um conjunto de atividades que visam produzir um resultado de valor ao cliente.

De início a gestão por processos foi aplicada em empresas privadas, mas, hoje, já se verifica ampla aplicação também no setor público. Nesse sentido, o GESPÚBLICA disponibilizou ainda em 2011 um Guia de Gestão de Processos de Governo, com fins de fornecer uma orientação conceitual aos órgãos públicos e um conjunto de melhores práticas acerca de processos.

A gestão por processos permite uma visão sistêmica da organização, gerando maior integração entre as áreas funcionais e o compartilhamento de conhecimentos. Essa técnica promove a melhoria contínua dos fluxos de trabalho por meio de um adequado controle da gestão, permitindo a eliminação de tarefas que não agregam valor ao produto final, o que leva a reduções de custos e tempo de execução dos processos, possibilitando melhora na eficiência. Ocasionalmente, ainda, a geração de dados gerenciais que garantem maior segurança aos gestores nas tomadas de decisão.

O IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), do Governo Federal, publicou em 1996 o Guia *Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas*, no qual afirma:

Um dos problemas crônicos do setor público no Brasil é a predominância de uma prática gerencial fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos. Isso gera lentidão administrativa, comunicação formal, burocrática e lenta, além de serviços e produtos que não satisfazem à população. Contra esse problema, a administração moderna prescreve um remédio eficaz: o gerenciamento de processos. Esse enfoque de gestão defende que a organização deve mudar a

forma de pensar, abandonar a visão de estrutura departamentalizada e concentrar a atenção nos processos. Aliado ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, o gerenciamento de processos derruba barreiras entre as áreas da organização, elimina feudos e promove a integração, garantindo serviços e produtos de melhor qualidade. No gerenciamento de processos, considera-se uma instituição pública um grande processo cuja missão é atender às necessidades do cidadão (seu principal cliente), mediante a prestação de serviços, gerados a partir de insumos, recursos e informações recebidos de fornecedores, e processados por servidores públicos com o uso de recursos materiais, técnicos e gerenciais.

A gestão por processos procura assim explicar como a organização age para cumprir com sua missão e responder às demandas de seus clientes, identificando interfaces nas diversas áreas funcionais com fins de promover a melhoria contínua. Para isso, utiliza uma visão ampla e horizontal da organização do trabalho, traduzida na cadeia de valor. A cadeia de valor é a representação gráfica do conjunto de macroprocessos que realizam a missão institucional. É um artefato gerencial que garante alinhamento entre as estratégias e a ação produtiva, pelo desdobramento dos macroprocessos em processos rotineiros de trabalho. Conforme Gonçalves (2000a, p. 13):

O conceito de processo empresarial associa-se à ideia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. (...) Nesse sentido, a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes.

A avaliação de desempenho dos processos se dá por meio do estabelecimento de indicadores, dados numéricos, objetivos, que efetivamente medem a performance dos processos. Tais indicadores permitem acompanhar o desempenho dos processos quando da implementação de modificações em seu funcionamento a fim de avaliar se estas surtiram os efeitos desejados, tornando-se assim uma importante ferramenta de gestão.

Korhonen (2007) afirma que a Governança de Processos surge para garantir a coordenação das iniciativas de processos entre as diversas unidades funcionais e buscar o alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços de processos. Segundo Barros (2009), a Governança de Processos tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos nas organizações a fim de viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente, da organização. Para o autor, a ausência dessa Governança de Processos, ou uma governança desestruturada, diminui, ou até mesmo impossibilita os retornos que podem ser alcançados por meio da Gestão por Processos.

Nesse sentido, a organização referência mundial na matéria, *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), em seu Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK, 2013, p.12) afirma:

Um fator organizacional que parece refletir a evolução ou maturidade das organizações que implementam BPM é a existência de um grupo especializado reconhecido como especialistas em processos. Muitos iniciam com um escritório de processos ou grupo similar que forneça à organização conhecimento especializado em métodos, técnicas, ferramentas e padrões, atuando como consultoria interna. Uma organização mais madura e experiente orientada por processos terá um grupo de governança de gerenciamento de processos para supervisionar o portfólio de processos e alinhar, priorizar e autorizar esforços de transformação na organização.

Foi destacada ainda pelo BPM CBOK (2013, p. 321) a importância de um escritório de processos dentro das organizações:

Um escritório de processos é importante para prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos e trabalhar com as áreas da organização, para coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza. A necessidade de concentrar o conhecimento sobre gerenciamento de processos se tornará evidente em algum momento da evolução da organização para a orientação por processos.

A literatura aponta ainda outros fatores necessários para o sucesso da implementação da gestão por processos em uma organização. Rosemann & Bruin (2005, p. 1) destacam alguns deles:

O gerenciamento de processos de negócio é visto como uma prática de gestão organizacional holística, que exige conhecimento e envolvimento da alta administração, sistemas de informação adequados a processos, formas de medição de performance bem definidas e uma cultura organizacional receptiva. É baseado em uma arquitetura de processos, que capta as inter-relações entre os processos de negócios e os processos de apoio de forma a permitir seu alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização.

Nessa seara, uma pesquisa elaborada durante a fase de implementação da gestão por processos no PJSC apontou as principais barreiras percebidas por servidores e estrategistas da organização no percurso do projeto de implantação da metodologia. Essas barreiras são apresentadas na Tabela 1 a seguir, na forma percentual em relação aos respondentes:

Tabela 1: Barreiras percebidas na implantação da gestão por processos no PJSC

Barreira	% relativo
Resistência a mudanças	76
Cultura organizacional	72
Pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional	60
Falta de monitoramento e controle de processos	52
Carência de tecnologia	36

Fonte: Adaptado de Domingues, Xavier & Birochi (2015, p. 227)

Observa-se que duas das principais barreiras identificadas para a implementação da gestão por processos, dizem respeito à resistência a mudanças e à uma cultura organizacional receptiva, portanto, precisam ser enfrentadas sob um ponto de vista gerencial e sistêmico, demonstrando assim que os desafios que envolvem uma mudança de modelo organizacional são grandes e requerem ações que nem são sempre simples de serem implementadas. Para Gonçalves (2000a, p. 11):

Em uma organização orientada por processos pressupõe-se que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor.

Portanto, o que o referido autor sugere é que a transição entre o modelo tradicional de organização e um modelo orientado a processos não ocorre instantaneamente, exige um esforço grande de mudança e a gestão do trajeto de amadurecimento do corpo técnico e gerencial. Afinal, durante a transição entre modelos de gestão, há um trajeto a ser percorrido pela instituição que envolve a capacidade organizacional, suas possibilidades e limitações a serem enfrentadas.

2.4 MATURIDADE NA GESTÃO POR PROCESSOS

Para aferir em que estágio a organização se encontra na transição de um modelo de gestão tradicional para um modelo de gestão por processos, existem modelos de referência que se propõem a medir o grau de maturidade da organização nessa trajetória. Conforme Rosemann & Bruin (2005, p. 1):

Recentemente, uma série de modelos para medir a maturidade do Gerenciamento de Processos de Negócio têm sido propostas. A base comum para a maioria destes modelos tem sido o *Capability Maturity Model* (CMM) desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* da Universidade Carnegie Mellon. Este modelo foi originalmente desenvolvido para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de *software* e é baseado no conceito de organizações de *software* imaturas e maduras.

Em 2007, Michael Hammer propôs um modelo para avaliar a maturidade das organizações, denominado *Process and Enterprise Maturity Model - PEMM*, o qual avalia a presença nas organizações dos chamados Facilitadores de Processos (*Process Enablers*) e das Capacidades Organizacionais (*Organizations Capabilities*), conforme elucida abaixo:

As empresas precisam garantir que seus processos de negócios se tornem mais maduros - em outras palavras, que eles sejam capazes de fornecer um maior desempenho ao longo do tempo. Para que isso aconteça, as empresas devem desenvolver dois tipos de características: facilitadores do processo, que pertencem a processos individuais, e capacidades empresariais, que se aplicam às organizações como um todo (HAMMER, 2007, p. 3).

Assim, Hammer (2007) explica que, juntos, os facilitadores e as capacidades, fornecem uma maneira eficaz para as empresas planejarem e avaliarem as transformações baseadas em processos. Os Facilitadores de Processos seriam os atributos essenciais que determinam o bom desempenho de um processo de trabalho. Os cinco Facilitadores de Processos eleitos por Hammer estão apontados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Facilitadores de Processos, segundo Hammer (2007)

Facilitadores de processos	Atributos
Desenho	Abrangência da especificação de como o processo está sendo executado
Executores	Quem executa os processos, avaliados por meio das habilidades e conhecimentos que possuem
Dono	Executivo de alto poder que tenha responsabilidade para com o processo e seus resultados
Infraestrutura	Sistemas de informação e gestão que suportem o processo
Métricas	Medidas que a organização usa para controlar o desempenho do processo

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que estes facilitadores incluem desde a operacionalidade de um processo a medidas estruturais, passando pela avaliação de quem os executa, com a identificação de suas habilidades e conhecimentos, indo até o nível do responsável pelo processo e a medição de seus resultados.

Quanto às capacidades organizacionais, Hammer (2007) explica que se aplicam à organização como um todo e são indicadas como áreas que devem estar preparadas para apoiar as mudanças. As quatro capacidades organizacionais propostas por Hammer (2007) estão descritas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Capacidades organizacionais, segundo Hammer (2007)

Capacidades organizacionais	Atributos
Liderança	Executivos de alto nível comprometidos com a abordagem de processos de negócios
Cultura	Foco no cliente, trabalho em equipe, responsabilidade individual e anseio de mudar
Conhecimento	Habilidade e conhecimento da metodologia em redesenho de processos
Governança	Projetos de governança e iniciativas de mudanças

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, as capacidades propostas por Hammer (2007) abrangem desde o foco no público externo e interno, incluindo aí os destinatários dos serviços prestados, além do pessoal de nível gerencial com conhecimento da metodologia e projetos de governança.

No Modelo PEMM, cada atributo, seja de facilitadores ou de capacidades, é avaliado individualmente através de uma tabela que contem proposições relacionadas ao atributo em questão. A maturidade da organização evolui de acordo com a presença mais intensa de tais atributos.

Gonçalves (2000b) desenvolveu outro método para avaliar a maturidade das organizações na implementação da gestão por processos de trabalho. É um modelo de fácil aplicação que permite a identificação do estágio no qual se encontra a organização e que sugere providências para o alcance de etapas seguintes. O modelo trabalha com cinco estágios evolutivos que vão desde um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos. O Quadro 3, a seguir, apresenta cinco estágios, expressos pelas letras A, B, C, D e E, além de três referentes à esquerda norteando a leitura de cada um deles:

Quadro 3: Os estágios da evolução para a organização por processos

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos.	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um process owner.	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais.
Comentários	As empresas sequer se deram conta. Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios.	O foco do esforço ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional. A abordagem é ampla demais. A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga.	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos. O uso de case managers pode melhorar o contato com o cliente. O poder ainda reside nas unidades verticais.	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada. As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização. Implantação da nova organização.	É a forma de organização indicada para a gestão por processo. Áreas funcionais praticamente não existem. As metas e métricas são definidas para os processos.
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas.	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor.	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares.	Gestão integrada dos processos essenciais.

Fonte: Gonçalves (2000b, p.14)

O enquadramento das instituições em cada um desses estágios fornece um panorama da sua situação atual na gestão por processos e aponta o caminho a ser trilhado para a evolução na maturidade. Isso abre um campo de possibilidades a ser explorado, pois permite à organização identificar os seus pontos fortes e as suas principais fraquezas, as quais devem ser prioritariamente equacionadas na busca dessa evolução.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que se propõe a levantar dados para endereçar um problema real. A abordagem é qualitativa pois busca compreender um fenômeno específico e estabelecer uma relação entre algumas variáveis por meio da interpretação dos dados obtidos. Quanto aos seus fins, classifica-se como pesquisa descritiva, já que descreve as posições de maturidade em gestão por processos alcançadas pelas organizações em face da realização do *benchmarking*. Quanto aos seus meios, ou procedimentos técnicos adotados para a sua realização, foram empregados a pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

Trata-se de um estudo multicaso com foco no PJSC, uma vez que se refere a um conjunto de sete instituições participantes, as quais fazem parte da justiça comum do Poder Judiciário, e que foram analisadas e comparadas quanto à implementação da gestão por processos. Os dados coletados são de natureza primária: observação e entrevistas semi-estruturadas; e secundária: informações disponíveis nos sites institucionais e fontes bibliográficas. Em seu escopo, a pesquisa está limitada, portanto, à situação atual da gestão por processos no PJSC e ao conceito de eficiência no setor público

A fim de atender aos objetivos propostos e responder à pergunta de pesquisa, utilizou-se o *benchmarking* como técnica de coleta de dados; o modelo de maturidade na gestão por processos, adaptado de Gonçalves (2000b), para avaliar o estágio de maturidade das instituições participantes e, para a análise dos dados, utilizou-se o Modelo Interpretativo proposto por Triviños (2010), o qual se apoia em três referentes: os resultados alcançados, a fundamentação teórico-empírica e a experiência pessoal do investigador. O Quadro 4 abaixo apresenta uma síntese dos recursos metodológicos utilizados na condução da pesquisa:

Quadro 4: Recursos metodológicos utilizados na condução da pesquisa

Objetivo Específico	Recurso metodológico utilizado
Levantar os esforços atuais para a implementação da gestão por processos de trabalho no PJSC e em outros Tribunais de Justiça	Benchmarking colaborativo segundo o GESPÚBLICA

Adaptar e aplicar modelo de maturidade em gestão por processos no PJSC e em outros Tribunais de Justiça e identificar a posição relativa do PJSC na evolução da maturidade em gestão por processos	Modelo proposto por Gonçalves (2000,b), Modelo Interpretativo proposto por Triviños (2010)
Sugerir os próximos desafios para o avanço de maturidade no PJSC	Modelo proposto por Gonçalves (2000,b); Modelo Interpretativo proposto por Triviños (2010)

Fonte: Elaborado pela autora

Para atender ao primeiro objetivo específico, será utilizado o modelo do *benchmarking* colaborativo, com dados obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas feitas com os Tribunais participantes. O modelo de maturidade na gestão por processos, adaptado de Gonçalves (2000b), aliado ao modelo interpretativo proposto por Triviños (2010), será empregado para atender os demais objetivos específicos, com o apoio dos fundamentos teóricos abordados.

A aplicação do *Benchmarking* Colaborativo, conforme proposto pelo GESPÚBLICA, foi feita adaptando-se o modelo à realidade da pesquisa, pois não havia um canal oficial de *benchmarking* formalizado entre as instituições. O roteiro seguido na condução do *benchmarking* consta do Apêndice 1. Participaram do estudo as seis organizações que contribuíram com a pesquisa: TJAM, TJCE, TJDF, TJMG, TJMS e TJTO.

O modelo de maturidade na gestão por processos proposto por Gonçalves (2000b), foi adaptado à realidade do Poder Judiciário, com a criação de quatro estágios intermediários, alocados entre as etapas constantes no modelo original. Os estágios criados visam à reflexão sobre a existência de outras particularidades não contempladas em relação às organizações do setor público, possibilitando às instituições que possuam tais atributos se situarem no limite daquela etapa, quase adentrando na etapa seguinte. Esses estágios foram denominados “A+”, “B+”, “B++” e “C+”. Os atributos considerados para enquadramento nesses estágios foram:

Quadro 5: Estágios intermediários criados no modelo de Gonçalves (2000b),

A+	Início dos trabalhos em gestão por processos, com treinamento da equipe
B+	Possui metodologia em gestão por processos implementada
	Possuem dados gerenciais disponíveis, ainda que não integrados à gestão por processos
B++	Possui estrutura funcional dedicada a processos
C+	Possuem e medem alguns indicadores
	Os fluxos de trabalho foram formalmente aprovados pela alta administração

Fonte: Elaborado pela autora

Para o enquadramento em um dos estágios acima, foi considerado que a organização deveria dispor de pelo menos um dos atributos da etapa, além de ter preenchido todos os atributos da etapa anterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nas seções subsequentes será apresentada a análise dos dados obtidos na condução da pesquisa. Na Seção 4.1 é identificado e descrito o estágio atual de maturidade da gestão por processos de trabalho no PJSC e nas demais organizações que participaram do *benchmarking*. Na Seção 4.2 é avaliado o grau de maturidade das organizações na gestão por processos de trabalho, sendo localizada a posição relativa do PJSC. Na Seção 4.3 é feita uma análise do estágio atual da maturidade em gestão por processos do PJSC. Na Seção 4.4 são sugeridos os próximos desafios a serem enfrentados pelo PJSC visando à sua evolução na gestão por processos.

4.1 ESTÁGIO ATUAL DA GESTÃO POR PROCESSOS NOS TRIBUNAIS

Na presente Seção será apresentada a análise do estágio atual da gestão por processos de trabalho no PJSC e nos demais Tribunais que participaram do *benchmarking*.

4.1.1 Poder Judiciário do Estado do Amazonas (PJAM)

O esforço para implementar a gestão por processos de trabalho no PJAM iniciou em 2004 com a proposta de padronização de alguns processos na área judicial do 1º Grau de Jurisdição. A atividade de modelagem e melhoria dos processos administrativos teve início em 2012 e nos anos subsequentes recebeu adequações e aprimoramentos, até que todos os mapeamentos de fluxos fossem oficializados na instituição por meio de portarias específicas. Em 2013, o então denominado Escritório da Qualidade foi transformado em Divisão de Gestão da Qualidade, vinculada ao Gabinete da Presidência, e o setor ficou formalmente responsável pela gestão dos processos de natureza administrativa e finalística. Até o presente momento, foi efetuado o mapeamento de cento e seis processos de trabalho e definidos seus fluxogramas, contemplando o prazo máximo de tramitação pelos setores envolvidos. Todos esses fluxogramas foram aprovados por portaria publicada no mês de junho do ano de 2016 e disponibilizados no site institucional, devidamente atualizados e em pleno uso. Muitos destes processos possuem indicadores que medem suas performances, igualmente disponibilizados no site da instituição, o que proporciona transparência dos atos praticados, permitindo um amplo acompanhamento e controle pela sociedade. Alguns destes fluxos já foram inclusive automatizados por meio de funcionalidades inseridas em sistemas administrativos.

4.1.2 Poder Judiciário do Estado do Ceará (PJCE)

O setor responsável pelo planejamento e gestão no PJCE é denominado Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), composta por dezoito servidores, dentre efetivos e comissionados. Cabe ao Departamento de Otimização Organizacional (Deorg), por meio da Divisão de Sistemas de Gestão, a competência de estabelecer diretrizes de gestão por processos das unidades das áreas administrativas e judicial. Não há ainda a formalização do Escritório Corporativo de Processos, contudo, há um conjunto de ações sendo empreendidas nesse sentido. A equipe da Divisão de Sistemas de Gestão é formada pela Diretora da Divisão e dois servidores de carreira que se dividem entre as ações das duas divisões do Deorg.

Até 2013, algumas ações pontuais foram realizadas com o foco em processos, inclusive com apoio de consultoria especializada. Em 2014 foi elaborada metodologia para redesenho, a qual entrou em fase de testes e deverá ser publicada em breve já com as adaptações decorrentes. De acordo com levantamento efetuado em 2015, havia uma demanda reprimida para redesenho de cento e quarenta processos de trabalho.

Diante desse cenário foi criada naquele ano a denominada “Rede de Analistas de Processos”, composta por servidores indicados pelos gestores das unidades administrativas do TJCE e do Fórum da Comarca da Capital. Cabe à equipe do Deorg realizar treinamentos para esses servidores, os quais passam a ser denominados “Analistas de Processos” e começam a atuar como uma extensão dos analistas do Deorg, realizando redesenhos nas suas áreas de atuação, utilizando metodologia própria.

Para cada trabalho iniciado é definido um cronograma de acompanhamento. Ao analista da rede é delegada a condução do processo de redesenho e a cada etapa cumprida é feita a avaliação desta pelo Deorg. Por meio da Rede de Analistas, foram concluídos doze redesenhos de processos e está em curso o redesenho de mais oito processos, dentre aqueles considerados prioritários pelos gestores das unidades. A Divisão de Sistemas de Gestão conduz, ainda, alguns processos estratégicos, para os quais também são constituídas equipes com os técnicos do Deorg e especialistas das áreas de negócio. Atualmente, a Divisão conduz dois redesenhos, tendo concluído desde 2015 vinte e quatro processos, englobando as áreas administrativa e judicial e com melhorias já implementadas em alguns deles.

Como forma de difundir a cultura de Escritório de Processos, foi criado e-mail próprio para realização das comunicações afetas ao tema. Todos os trabalhos realizados são disponibilizados em área específica da intranet e, para impulsionar a integração, foi criada, em junho de 2016, uma rede interna denominada “Rede Colabore”, que contempla uma comunidade de analistas de processos que ali trocam experiências e interagem sobre a matéria, criando um ambiente propício ao compartilhamento de boas práticas. Está prevista para o segundo semestre de 2016 a divulgação no site institucional dos trabalhos já realizados, bem como da metodologia adotada na gestão por processos de trabalho no PJCE.

4.1.3 Poder Judiciário da União (PJU) - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)

Criado em abril de 2010, o Serviço de Gestão de Processos de Trabalho (SERPOT) é subordinado à Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SEPG) do TJDFT. A SEPG conta com cerca de vinte servidores, sendo quatro deles lotados no SERPOT, o qual, a partir de maio de 2014, passou a atuar como Escritório de Processos, conforme portaria específica. Dentre suas atribuições, destaca-se: desenvolver, implementar, atualizar e disseminar a metodologia de gestão por processos de trabalho, com a padronização de ferramentas e técnicas utilizadas; gerenciar a Cadeia de Valor do Tribunal e gerir o portfólio de projetos de melhoria de processos de trabalho.

Desde 2010 foram mapeados cerca de quarenta fluxos de trabalho, em sua maior parte relativos a processos no âmbito administrativo da instituição, e implementadas melhorias pontuais em cerca de dez destes processos. A metodologia adotada busca o sincronismo nas ações, promovendo o alinhamento dos resultados aos objetivos estratégicos da Casa, propiciando assim uma melhor prestação jurisdicional.

Os serviços de mapeamento são coordenados e executados pelo Escritório de Processos e contam com a participação de servidores das unidades em análise. Seu trabalho consiste, em um primeiro momento, no estudo das atividades executadas pela unidade, de seus objetivos e metas. Segue-se, então, à fase de proposição e inclusão de melhorias no processo, com vistas a reduzir gargalos e eliminar atividades que não agreguem valor. Atualmente, o SERPOT está trabalhando no detalhamento da metodologia, com a elaboração de um manual de operação, pretendendo na sequência, definir os indicadores de desempenho, de modo a que se possa traduzir em números os resultados dos projetos executados.

4.1.4 Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul (PJMS)

A área responsável pelo planejamento estratégico do PJMS denomina-se Assessoria de Planejamento e conta atualmente com onze servidores. O PJMS está iniciando sua trajetória com a gestão de processos de trabalho com o apoio de consultoria especializada, a qual vem realizando treinamento da equipe de planejamento. Posteriormente, serão realizadas atividades de mapeamento, otimização e redesenho de processos de áreas administrativas do PJMS com fins de definir metodologia de trabalho. Vislumbra-se que, na sequência, seja implantado um Escritório de Processos, com equipe interna dedicada à matéria, e que atuará junto à Coordenadoria de Racionalização e Projetos Estratégicos da Assessoria de Planejamento.

4.1.5 Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais (PJMGE)

O PJMG possui áreas distintas que cuidam da gestão dos processos de trabalho. Não há a formalização de um Escritório de Processos. Os processos afetos à área administrativa são da competência

do Centro de Padronização e Qualidade na Gestão (CEPAQ), setor subordinado à Secretaria Executiva de Planejamento e Qualidade na Gestão Institucional (SEPLAG). Os processos finalísticos da 1ª Instância são coordenados pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (NUPLAN), ligado à Corregedoria-Geral de Justiça. Já os processos da área judicial da 2ª Instância são de competência do Centro de Padronização da Prestação Jurisdicional na 2ª Instância (CEPAJUR), setor vinculado à Primeira Vice-Presidência. Cada uma dessas áreas trabalha com metodologias próprias.

No *benchmarking* realizado, foi possível obter dados mais específicos quanto ao trabalho desenvolvido pelo CEPAQ, área responsável pela gestão dos processos de trabalho da área administrativa, mas que também possui outras atribuições, como proporcionar orientação metodológica para o planejamento e desenvolvimento da padronização organizacional. A gestão de processos subsidia, ainda, eventuais estudos feitos no TJMG em relação a propostas de alteração de estrutura organizacional. A SEPLAG, unidade à qual o CEPAQ é subordinado, é composta de trinta servidores, sendo sete deles lotados no CEPAQ.

Em 2014, o PJMG iniciou a implantação da metodologia de gestão de processos, em substituição ao então vigente Sistema de Gestão para a Qualidade, com o objetivo de fortalecer a cultura organizacional voltada para resultados e apoiar as diversas áreas no gerenciamento de seus processos de trabalho. Desde então, foram feitos trabalhos de sensibilização da alta administração sobre a importância da matéria e realizadas atividades de capacitação da equipe interna. Em trabalho realizado junto às áreas funcionais, foi identificado um universo de cento e oitenta processos a serem mapeados, sendo que, destes, cerca de quarenta por cento foram considerados pelas áreas como processos críticos, os quais deveriam ser priorizados. Destes processos críticos, dezenove já foram mapeados. O próximo passo será efetuar melhorias nesses processos e estipular indicadores para acompanhar o seu desempenho.

4.1.6 Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)

Nos moldes do que foi constado em outras instituições do Poder Judiciário, o PJSC instituiu metodologia para sustentar a análise dos processos de trabalho nas atividades de apoio aos trabalhos finalísticos da instituição, indo ao encontro das metas estabelecidas pelo CNJ. Atualmente, no PJSC a gestão por processos de trabalho figura entre as atribuições da Assessoria de Planejamento (ASPLAN) do TJSC, que possui em seu quadro funcional um Coordenador e seis Assessores de Planejamento, competindo a um deles, dentre outras atribuições, a missão de dar prosseguimento às ações referentes à gestão por processos de trabalho.

Diferentemente do que se verificou na grande maioria dos demais Tribunais consultados, a ASPLAN não possui uma subdivisão em sua estrutura funcional. Em que pese haver iniciativas isoladas visando à gestão por processos também em outros setores do TJSC, foi por meio da ASPLAN que, em 2012, houve a contratação de consultoria especializada e a matéria ganhou mais impulso e divulgação na instituição. Com o auxílio dessa consultoria, foi definida uma metodologia para mapear processos, além de ser elaborada a

Cadeia de Valor do PJSC e mapeados alguns fluxos de processos de suporte e gestão, com propostas de melhorias para estes. Posteriormente foram mapeados e redesenhados outros processos de trabalho pela equipe da ASPLAN, objetivando a melhoria dos mesmos.

Apesar dos esforços até então empreendidos, a gestão por processos de trabalho no PJSC não teve avanços significativos após a realização da consultoria, tendo em vista as demais atribuições atualmente exercidas pela ASPLAN. Embora o PJSC já tenha identificado seus processos essenciais e possua uma cadeia de valor validada pela alta direção, esses processos ainda não foram melhorados, havendo a possibilidade de as circunstâncias organizacionais já terem se alterado, em face do tempo decorrido desde a finalização dos serviços da consultoria. A implantação da metodologia parece ter sido encarada como um projeto institucional, o qual teve um começo, meio e em um determinado momento alcançou seu fim.

Os resultados do trabalho até então desenvolvido estão divulgados formalmente no site institucional e há estudos internos em andamento com fins de retomar as atividades e dar novo impulso à gestão por processos na instituição.

4.1.7 Poder Judiciário do Estado do Tocantins (PJTO)

O PJTO formalizou, em junho de 2015, seu Escritório de Processos por meio de portaria específica. Na vigência do atual organograma, o Escritório de Processos desenvolve suas funções em uma das unidades da estrutura da Coordenadoria de Gestão da Estratégia, a qual conta com dez servidores, sendo que um deles está diretamente responsável pelo andamento das questões afetas à gestão por processos. A metodologia aplicada foi desenvolvida a partir de cursos de aperfeiçoamento realizados pelos servidores e de consultas a outras instituições quanto à sua experiência na matéria.

Atualmente, as atividades desenvolvidas pelo Escritório de Processos são as de mapeamento e redesenho dos fluxos de trabalho de diversos setores, das áreas administrativa e finalística, além de outros projetos internos da instituição. Na sequência, está prevista a estruturação da Gestão da Qualidade e, junto a essa nova estrutura, o Escritório de Processos deverá desenvolver suas atividades, em busca do estabelecimento de indicadores a fim de medir a performance dos processos de trabalho, na busca de melhorias contínuas.

4.2 GRAU DE MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO POR PROCESSOS

Com base no modelo proposto por Gonçalves (2000b), foi efetuada a avaliação do grau de maturidade na gestão por processos de trabalho das sete organizações que participaram do presente estudo e identificada a posição relativa do PJSC. O Quadro 6 a seguir apresenta o estágio de maturidade de cada uma delas segundo os critérios estabelecidos por Gonçalves, adicionados dos desdobramentos dos novos

estágios já especificados no item 3.2. As etapas, dispostas na vertical à esquerda, possuem destaque em cor correspondente ao Tribunal que lhe compete:

Quadro 6: Enquadramento do grau de maturidade na gestão por processos

Etapa	Características das organizações	Instituição						
		PJAM	PJCE	PJU - TJDF	PJMG	PJMS	PJSC	PJTO
A	Ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos							
	Só conseguem perceber os seus processos de manufatura							
	Necessária uma etapa de conscientização a respeito do assunto							
A+	Início dos trabalhos em gestão por processos, com treinamento da equipe					X		
B	Possui seus processos e subprocessos identificados							
	O foco de seu esforço ainda está centrado nas funções							
	Os processos são enquadrados na estrutura funcional							
	A abordagem é ampla demais							
	Empregam formas de trabalho antigas							
B+	Possui metodologia em gestão por processos implementada						X	
	Possuem dados gerenciais disponíveis, ainda que não integrados à gestão por processos							
B++	Possui estrutura funcional dedicada a processos							X
C	Já melhoraram seus processos essenciais		X	X	X			
	O poder ainda se concentra nas unidades verticais							
	Ainda raciocinam por funções							
	Foram aperfeiçoados seus processos essenciais, acrescentando-lhes tecnologia							

C+	Possuem e medem alguns indicadores	X						
	Os fluxos de trabalho foram formalmente aprovados pela alta administração							
D	Distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais							
	Atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um process owner							
E	Já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais							
	São capazes de realizar a gestão integrada de seus processos essenciais Áreas funcionais praticamente não existem							
	As metas e métricas são definidas para os processos							

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme se pode observar, nenhuma instituição foi enquadrada nas Etapas “D” e ‘E’. Talvez ainda demore para que alguma instituição pública as alcance, considerando a dificuldade que é desfazer a estrutura funcional vertical, onde ainda se concentra o poder decisório. A instituição na qual se percebeu maiores avanços na gestão por processos foi o PJAM, enquadrada na etapa “C+”, isso porque, além de já terem sido identificados seus processos essenciais e efetuadas melhorias nestes, em alguns deles, inclusive, já foram aplicadas novas tecnologias e automatizações por meio dos sistemas administrativos disponíveis, conforme já detalhado no item 4.1.1. Além disso, essa foi a única organização na qual se pode constatar a existência de indicadores sendo medidos e seus dados devidamente disponibilizados no site institucional.

O PJCE, PJU - TJDF e PJMG, localizados na etapa “C”, encontram-se em situações parecidas, com melhorias pontuais já efetuadas em processos, mas ainda buscando aferir indicadores que possam efetivamente promover o adequado controle e a consequente melhoria contínua dos processos de trabalho. Com base nos itens 4.1.2, 4.1.3 e 4.1.5, respectivamente, verificou-se que estas organizações destinam recursos e, mantêm o foco na gestão por processos de trabalho sistematicamente, além de também apresentarem em comum o alcance de melhorias em processos de trabalho.

O PJTO, enquadrado na etapa “B++”, conforme descrito no item 4.1.7, já dispõe de estrutura funcional dedicada a processos, um Escritório de Processos formalizado em junho de 2015, além de manter um servidor, dentre os dez alocados no Planejamento, responsável diretamente por dar andamento às questões da área de gestão de processos. Já o PJSC, enquadrado na etapa “B+”, e conforme descrito no item 4.1.6, possui metodologia implantada, mas sem uma estrutura (organizacional) ou atribuição

gerencial, especificamente voltada à gestão por processos. Após realização de consultoria especializada no ano de 2015, ainda não foram observados avanços destinados à melhoria dos processos. Desse modo, a instituição encontra-se em uma situação intermediária na implementação da gestão por processos de trabalho, considerando o modelo de maturidade aplicado.

Enquadrado na etapa “A+”, tem-se o PJMS iniciando sua trajetória na gestão por processos de trabalho, estando na fase de treinamento da equipe para, em etapa seguinte, iniciar as atividades de mapeamento, otimização e redesenho de processos de áreas administrativas, conforme descrito no item 4.1.4.

Finalmente, outro ponto a se destacar é que não há organizações na etapa “A”. Isso demonstra que estas instituições, de alguma forma, já despertaram para a importância da matéria e buscam formas de evoluir, até mesmo porque o posicionamento do CNJ assim sugere e requer, impulsionando as instituições nessa direção, assim como a própria sociedade, com cidadãos cada vez mais críticos e conscientes do bom uso que se deve fazer da coisa pública.

4.3 ESTÁGIO DA MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS DO PJSC

Conforme se verificou na Seção anterior, o PJSC encontra-se em uma situação intermediária na escala de maturidade, comparativamente às demais organizações participantes do estudo, tendo em vista o modelo de maturidade aplicado. Foram observadas na organização iniciativas isoladas que vão ao encontro dos pressupostos da gestão por processos de trabalho, contudo as informações avaliativas disponíveis permanecem dispersas na instituição. Estas, se adequadamente utilizadas, poderiam ser aplicadas para a melhoria dos processos de trabalho. Alguns dados gerenciais que podem ser obtidos por meio dos sistemas computacionais disponíveis, se integrados numa visão sistêmica de gestão por processos, possibilitariam um sincronismo adequado à melhoria contínua dos fluxos de trabalho. De qualquer forma, a importância da gestão por processos parece ser reconhecida pela instituição, tanto que os resultados do trabalho até então desenvolvido estão divulgados formalmente no site institucional e há estudos internos em andamento com fins de retomar as atividades de gestão por processos. Tais estudos apontam, indo ao encontro do que se verificou na literatura sobre o assunto e na tendência corroborada pela presente pesquisa, para a criação de um Escritório Corporativo de Processos, com servidores capacitados na metodologia e com dedicação exclusiva à matéria, visando à melhoria contínua das rotinas de trabalho e o ganho em produtividade.

Fazendo-se uma análise comparativa da situação atual com aquela descrita por Domingues, Xavier e Birochi (2015) durante a implantação da metodologia de processos no PJSC, observa-se que as circunstâncias lá relatadas permanecem praticamente inalteradas. Os Facilitadores de Processos e as Capacidades Organizacionais descritos na bibliografia não foram incorporados à cultura da organização. As pessoas ainda não se habituaram a pensar por processos, a estrutura organizacional continua focada nas funções e a metodologia não alcançou todos os níveis da organização. Além disso, diferentemente do que

se observou em outras instituições, no PJSC não há governança de processos e formas de monitoramento e controle ainda não foram estabelecidas. Tudo isso demonstra o grande desafio que a organização possui a sua frente de forma a evoluir na escala de maturidade da gestão por processos de trabalho.

4.4 PRÓXIMOS DESAFIOS AO PJSC

Ante o panorama que se observa atualmente no setor público brasileiro, entende-se que há um movimento em andamento que automaticamente deverá levar as organizações a se dedicarem à gestão de seus processos de trabalho, seja por conta das pressões impostas pela sociedade quanto à busca da eficiência organizacional, seja por recentes projetos do governo federal que vão exigir que as organizações públicas conheçam e revejam seus procedimentos internos de forma a cumprir com as exigências que estão sendo impostas.

Além disso, especificamente no caso do PJSC, observa-se uma forte pressão interna para que seja disponibilizado um sistema administrativo integrado, o qual sirva de suporte às áreas administrativas para o desenvolvimento de suas funções e disponibilize ferramentas para a realização, de forma automatizada, de procedimentos que atualmente são executados manualmente. Para implementação desse sistema, será necessário, inicialmente, que se conheça bem os processos de trabalho da instituição e exista uma correlação com os seus macroprocessos de forma a se promover a integração de dados necessária. Outro ponto a se considerar diz respeito às demandas internas existentes para que sejam melhorados também os sistemas administrativos já disponíveis, o que da mesma forma exigirá que se conheça e melhore os processos de trabalho da instituição.

Observa-se na organização, conforme constatado no item 4.1.6, que existem ações em andamento, as quais vislumbram a retomada das questões afetas à gestão por processos de trabalho. Contudo, para efetivamente evoluir na maturidade, entende-se que o PJSC deverá buscar formas de estabelecer uma governança de seus processos, vinculada a uma estrutura organizacional para este fim, e transformando em um programa institucional o que outrora fora tratado como um projeto. Isso propiciará que as ações de gestão de processos tenham continuidade, mesmo com a descontinuidade administrativa decorrente das mudanças do corpo diretivo da instituição a cada dois anos, e que, muitas vezes, ocasionam variações na postura das lideranças internas e a interrupção de algumas ações.

Além disso, a existência de um setor que gerencie a matéria, e efetivamente tenha autonomia para promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, viabilizaria uma interlocução entre as iniciativas existentes a fim de promover a sinergia necessária à continuidade do processo evolutivo.

Ante o exposto, verifica-se uma tendência de que em breve o PJSC poderá alcançar um novo patamar na maturidade da gestão dos seus processos de trabalho. O aperfeiçoamento de tais processos, acrescentando-lhes tecnologia, a maior divulgação da metodologia às demais áreas da organização e

a sensibilização da alta administração serão importantes etapas a serem cumpridas no caminho dessa evolução, criando um ambiente propício à efetivação dos facilitadores de processos e das capacidades organizacionais anteriormente referidas.

Os dados a que aqui se chegou foram apresentados a alguns dos servidores da organização que conhecem bem a trajetória do PJSC na implantação da metodologia e também estão, de alguma forma, envolvidos com as providências para dar prosseguimento às ações de gestão por processos de trabalho. Nesse sentido, observou-se um alinhamento de percepções sobre a situação atual do PJSC e quanto aos futuros desafios a serem enfrentados no processo de evolução na maturidade organizacional na gestão de seus processos de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Com o desenvolver da presente pesquisa buscou-se identificar em que estágio de maturidade em gestão por processos o PJSC se encontra. Para isso teve-se como objetivos específicos levantar os esforços atuais para a implementação da gestão por processos de trabalho no PJSC e em outros Tribunais de Justiça; adaptar e aplicar modelo de maturidade em gestão por processos no PJSC e em outros Tribunais de Justiça; identificar a posição relativa do PJSC na evolução da maturidade em gestão por processos e sugerir os próximos desafios para o avanço de maturidade no PJSC. Para que estes objetivos fossem alcançados utilizou-se o *benchmarking* colaborativo, a metodologia de maturidade na gestão por processos proposta por Gonçalves (2000b) e o modelo interpretativo proposto por Triviños.

Por tratar-se de trabalho acadêmico e por não haver um canal de *benchmarking* oficializado com as organizações-alvo da pesquisa, foram encontradas dificuldades para a obtenção de dados junto às instituições consultadas. Apesar de serem órgãos públicos, percebeu-se que o compartilhamento e a disponibilização de dados internos não é simples, nem direta. Em que pesem tais dificuldades, os objetivos traçados puderam ser alcançados.

O *benchmarking* demonstrou que as instituições participantes da pesquisa estão em patamares semelhantes de maturidade, tendo em vista o modelo aplicado, enquadrando-se, via de regra, nos estágios “B” e “C”, com avanços pontuais identificados em cada uma delas, conforme demonstrado no item 4.2.

Em se tratando especificamente do PJSC, entende-se que deverão ser envidados novos esforços visando evoluir na maturidade da gestão de seus processos de trabalho, de forma a cumprir com o previsto em seu mapa estratégico, que estabeleceu, dentre seus objetivos estratégicos, “*Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho*”, exprimindo o real desejo institucional de avançar nesta temática.

Em que pese a instituição já possuir metodologia de trabalho implementada e cadeia de valor que identificou seus processos essenciais, a descontinuidade nas ações internas não permitiu ainda avanços significativos na matéria desde a finalização da consultoria especializada.

Entretanto, verificou-se uma tendência para a evolução, a depender sobremaneira da forma pela qual o assunto seja priorizado pela alta administração, que deve estar consciente da importância da matéria e da direta relação que existe entre seus processos de trabalho e o alcance de sua missão institucional, o chamado sincronismo estratégico, ou seja, o que se declara como missão, visão de futuro e valores sendo transportado para o trabalho cotidiano.

Sugere-se, por fim, a realização de novos estudos sobre o assunto, com uma análise mais aprofundada dos métodos de se avaliar a maturidade organizacional na gestão dos processos de trabalho, podendo ser estes especialmente adaptados à aplicação em órgãos públicos, tendo em vista todas as especificidades existentes e não contempladas nos métodos estudados, bem como, novas avaliações futuras quanto ao enquadramento do PJSC na escala de maturidade da gestão de seus processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARROS, Daniel Barroso. **Governança de Processos: Proposição de um modelo teórico de Governança para a Gestão de Processos**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro:

UFRJ/COPPE, 2009. Disponível em: <http://bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/2-Governanca_de_processos-proposicao_de_um_modelo_teorico_de_governanca_para_a_gestao_de_processos.pdf> Acesso em: 31 out. 2016.

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Brasil: Association of Business Process Management Professionals. 2013.

BOXWELL JR., Robert J. **Vantagem Competitiva através do Benchmarking**. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 13 jun. 2016.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n. 198/2014**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2016.

DOMINGUES, XAVIER & BIROCHI, 2015. **Gestão por processos: uma análise da ferramenta de**

gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina. Florianópolis: UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 2015. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/2806/2048>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

FISHER, John G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. São Paulo: Clio, 1996.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

Guia Metodológico de Benchmarking Colaborativo. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes de processos**. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2000a. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2016.

Processo, que processo? São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2000b. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. **The Process Audit**. Boston: Harvard Business Review, 2007.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0427.pdf>. Acesso em: 31 out. 2016.

JARDIM, Cláudio Rafael Armijos. **Benchmarking na gestão pública: fácil e necessário**. Goiânia: Jornal Opção, 2011. Disponível em: <<http://www.jornalopcao.com.br/columnas/contradicao/benchmarking-na-gestao-publica-facil-e-necessario>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

KORHONEN, Janne J. **On the lookout for organizational effectiveness -- Requisite Control Structure in BPM governance**. Helsinki University of Technology, 2007. Disponível em: <http://www.requisiteremedy.com/docs/Requisite_Control_Structure.pdf>. Acesso em: 31 out. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

Curso de Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2014.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública.** São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, 2013. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-7590201300100008_0.pdf >. Acesso em: 31 out. 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PROGRAMA GESPÚBLICA. **Benchmarking Colaborativo: Guia Metodológico.** Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão Pública. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf >. Acesso em: 13 jun. 2016.

ROSEMANN, Michael; BRUIN, Toni de. **Towards a business process management model.** Brisbane: Queensland University of Technology, 2005.

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

VIEIRA, André Luís. **Gestão de Contratos Administrativos.** Belo Horizonte: Revista de Contratos Públicos - RCP – ano 1, n. 1 (mar./ago.2012), 2012.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO BENCHMARKING

Seleção das organizações participantes por meio de consulta a quinze Tribunais de Justiça do país, selecionados de forma aleatória dentre os vinte e sete existentes, tendo sido selecionadas para fazer parte do estudo as seis organizações que se mostraram disponíveis a contribuir com a pesquisa (TJAM, TJCE, TJDFT, TJMG, TJMS e TJTO);

Definidas as organizações participantes, aplicou-se entrevista semi-estruturada que abordou os seguintes aspectos:

1. Início das atividades de gestão por processos;
2. Forma atual da gestão por processos;
3. Atribuições do setor responsável pela gestão por processos;
4. Existência de metodologia para desenhar processos;
5. Número de servidores dedicados ao Planejamento e à gestão por processos;
6. Número de processos mapeados;
7. Melhorias realizadas em processos e seus efeitos;
8. Existência de indicadores sendo medidos;
9. Existência de área dedicada à gestão por processos;
10. Próximos desafios a serem enfrentados para o aprimoramento da gestão por processos.

OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO PARA O SISTEMA DE CREDENCIAMENTO ADOTADO NO JUDICIÁRIO ESTADUAL CATARINENSE

João Batista Rios Machado

Ciências Contábeis. Técnico Judiciário Auxiliar. joao@tjsc.jus.br.

IMPROVEMENT OPPORTUNITIES IN THE ACCREDITATION SYSTEM ADOPTED IN JUDICIARY OF THE STATE OF SANTA CATARINA

Resumo: A presente pesquisa tem como objetivo geral contextualizar a figura do credenciamento como hipótese de inexigibilidade de licitação e apresentar possíveis aprimoramentos para o sistema de credenciamento no âmbito do Judiciário Estadual Catarinense. No que tange à sua abordagem, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto à classificação da pesquisa, em se tratando de um estudo para aprimorar procedimentos pré-existentes, utilizou-se, quanto aos fins, a pesquisa descritiva, e, quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica e documental, como forma de obter subsídios para promover alterações eficientes. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, a pesquisa limitar-se-á à consulta aos sites dos tribunais de justiça estaduais e utilizará a ferramenta do *benchmarking* funcional para comparação das atividades. Por fim, conclui que o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina adota quatro das dezoito especialidades encontradas em outros tribunais de justiça estaduais e como oportunidade de aprimoramento poderá credenciar prestadores de serviço na área de fisioterapia, grafotecnica, interpretação, jornalismo, pedagogia, reciclagem e tradutória, além de criar um fluxo pré-definido do processo de credenciamento, objetivando a publicidade e transparência quanto aos procedimentos inerentes ao instituto pesquisado, nos moldes daquele divulgado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Credenciamento. Inexigibilidade de Licitação. *Benchmarking*.

Abstract: This research has the general objective to contextualize the figure of accreditation as bidding hypothesis and present possible improvement opportunities in the accreditation system under the State Judiciary Catarinense. Regarding his approach is a qualitative and quantitative research, as the research rating in the case of a study to improve pre-existing procedures, we used, as to the purposes, the descriptive research, and, as to the means, bibliographic and documentary research because of the need to obtain subsidies to promote efficient changes. Considering the specific objectives formulated for this study, the research is limited to consulting the websites of the state courts of law and the use of functional benchmarking tool to compare the activities. Finally, it is concluded that the Court of the State of Santa Catarina adopts four of the eighteen specialties found in other state courts of and as an improvement opportunity may accredit service providers in the area of physical therapy, grafotecnica, interpretation, journalism, pedagogy recycling and translational and create a predefined flow of the accreditation process, aiming to publicity and transparency in the procedures, similar to the system adopted by the Court of the state of Rio de Janeiro.

Keywords: Accreditation. Exemption from Tender. Benchmarking.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil estabelece, em seu art. 37, inciso XXI, que em se tratando de administração direta e indireta, a regra para contratação deve ser mediante o procedimento licitatório, inclusive cotejando os princípios também por ela estabelecidos.

Em síntese, todos os órgãos da Administração Pública direta, os fundos sociais, 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 estão obrigados a licitar (DI PIETRO, 2011).

Todavia, existem os casos em que esse procedimento licitatório poderá ser dispensável, dispensado ou até mesmo inexigido, dependendo da situação em análise, conforme disciplinado na Lei n. 8.666/93. Dentro do contexto do trabalho, a hipótese trazida pelo art. 25 do mesmo diploma legal prevê a inexigibilidade de licitação quando for impossível estabelecer a competição entre os licitantes (ZANELLA, 2011)

De fato, inexistindo a figura da competitividade, estar-se-á diante a inexigibilidade de licitação, conforme preceitua o referido dispositivo.

Vale lembrar que a ausência de competitividade não indica sua impossibilidade no tocante aos preços; pelo contrário, convocam-se todos os interessados, dispondo-se a contratar, por um valor pré-fixado. Deste modo, a todos os que tiverem interesse e que satisfaçam os requisitos estabelecidos, fica assegurada a contratação. Trata-se da figura do “credenciamento”, que o Tribunal de Contas da União vem recomendando para a contratação de serviços médicos, jurídicos e de treinamento. (FERNANDES, 2000).

Nesse norte, entende o TCU por meio do relatório citado no processo 016.171/94 – TCU que o sistema de credenciamento, quando realizado com cautela, assegurado tratamento isonômico aos interessados na prestação dos serviços, e negociando-se as condições de atendimento, obtém melhor qualidade dos serviços e menor preço.

A relevância do artigo, por conseguinte, dar-se-á pelo fato do credenciamento demonstrar-se um procedimento prático, uma vez que permite contratar de acordo com a demanda da administração.

A vantagem do referido sistema consiste em, após a avaliação de toda a documentação encaminhada pelos interessados, credenciá-los junto à Administração Pública, que poderá, observadas as condições estabelecidas no instrumento convocatório, inclusive o preço, contratá-los para a prestação de serviços, a qualquer momento e independentemente de outro procedimento, para a prestação dos serviços que se fizerem necessários. (TANAKA, 2003).

Ademais, da rotina de trabalho exercida pela Divisão de Licitação e Compras Diretas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, observa-se que o relativo desconhecimento da matéria e a falta de um fluxo pré-definido nos editais de credenciamento estabelecem, em certo ponto do processo da contratação, uma divergência de procedimentos em que cada setor se comporta de maneira particular. Por certo, a falta de observação do processo de forma sistêmica, sem considerar o interesse comum entre as unidades administrativas, poderá protelar o procedimento de contratação.

Não obstante, justifica-se a pesquisa, também, em razão da expectativa de crescimento deste tipo de contratação pela Divisão de Licitações e Compras Diretas da Diretoria de Material e Patrimônio do Poder Judiciário Catarinense.

Desta forma, diante das dificuldades apresentadas, surge a indagação: Como aprimorar a sistematização e integração dos procedimentos de credenciamento desde a publicação do edital até a efetiva realização do serviço no Poder Judiciário catarinense?

Nesse contexto, a presente pesquisa está pautada em verificar as possíveis alternativas para o aprimoramento do credenciamento para a contratação de serviços. Além disso, busca reavaliar a rotina de trabalho quanto aos procedimentos de credenciamento realizados na Divisão de Licitações e Compras Diretas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo geral contextualizar a figura do credenciamento como hipótese de Licitação e apresentar alternativas para aprimorar a sistematização e integração dos processos de trabalho relativos aos procedimentos de credenciamento no âmbito do Judiciário Catarinense. Já, como objetivos específicos, pretende-se: pesquisar a situação do referido procedimento nos Tribunais de Justiça do Brasil e identificar, nesses tribunais, possíveis melhorias relativas ao credenciamento, que possam ser adotadas no âmbito do TJSC.

Para tanto, foram pesquisados, nos demais tribunais de justiça estaduais do país, informações relativas ao procedimento de credenciamento de prestadores de serviços, no sentido de averiguar, por tribunal, região, edital e ano, as quantidades de editais divulgados, lançados e vigentes, por especialidade, áreas de abrangência (administrativa e/ou judicial), a forma de recebimento de documentos para credenciamento (meio físico ou digital) e as características de nomeação do credenciado (rodízio, nomeados pelo juiz, sorteio, à critério do servidor ou magistrado).

A partir destes dados, primar-se-á em adotar as melhores práticas na Justiça Estadual Catarinense.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No intuito de subsidiar o desenvolvimento da pesquisa e fundamentá-la teórico e tecnicamente, este capítulo traz a legislação pertinente à matéria, conceitos de credenciamento e benchmarking.

2.1 DA LICITAÇÃO

A Administração Pública, à luz da Constituição Federal em seu artigo 37, inciso XXI, define como regra obrigatória a licitação, antecedendo as contratações administrativas (BRASIL, 1988). Nessa perspectiva, a Lei 8.666/93 dispõe, nos artigos 22 e 23, as modalidades de licitação, admitindo apenas as exceções legais em seus artigos 24 e 25 da referida Lei (BRASIL, 1993).

2.1.1 Conceito de Licitação

A licitação pública é um limite à atuação da Administração Pública, impondo-lhe rigores mais estreitos do que aqueles a que se sujeitam os particulares. Não é um procedimento vazio, sem finalidade, que serve apenas para embaraçar a atividade administrativa. Em sentido oposto é o meio íntegro, moral e sem favoritismos para celebrar contrato administrativo de modo legítimo (NIEBUHR, 2011).

De fato, o instituto da licitação é como um instrumento jurídico voltado para realização de valores fundamentais visando à concretização dos fins impostos à Administração (JUSTEN FILHO, 2010).

Nessa linha, define-se a licitação como o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato (DI PIETRO 2013).

Em resumo, é um procedimento administrativo obrigatório para todas as entidades governamentais, em que, observada a igualdade entre os participantes, deve ser selecionada a melhor proposta dentre as apresentadas pelos interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, uma vez preenchidos os requisitos mínimos necessários ao bom cumprimento das obrigações a que eles se põem (ALEXANDRINO E PAULO, 2014).

2.1.2 Obrigatoriedade de Licitar

O princípio da obrigatoriedade de licitar manifesta-se sob duas perspectivas, a burocrática e a democrática. Pela perspectiva burocrática, o princípio da obrigatoriedade estabelece ao Poder público o dever de realizar licitações para contratar obras, serviços, compras e alienações, ressalvadas as hipóteses admitidas pela legislação (contratação direta). Por sua vez a perspectiva democrática, impõe que seja protegido o direito dos particulares de, observada as condições e exceções previstas pela legislação, ter resguardada a possibilidade de participação na seleção necessária ao atendimento daquela pretensão contratual da Administração Pública (TORRES, 2015).

Ademais, a realização de licitação pública é obrigatória em virtude do princípio da indisponibilidade do interesse público, em que os agentes administrativos encarregados de celebrar contratos em nome da Administração Pública o farão sempre norteados pelo interesse público, valendo-se de critérios antecipadamente definidos de modo impessoal e objetivo e seguindo o procedimento formal prescrito em lei (NIEBUHR, 2011).

Nesta esteira, conceitua-se que:

A licitação pública é obrigatória em tributo aos princípios regentes da Administração Pública, que visam a proteger o interesse público de atos imorais, marcados pela pessoalidade e, com destaque, que imputem aos membros da coletividade tratamento discriminatório apartado da razoabilidade. Enfatizou-se que a causa mor da licitação pública é o princípio da isonomia, uma vez que o contrato administrativo implica benefício econômico ao contratado e, por isso, todos aqueles que tiverem interesse em auferir o aludido benefício devem ser tratados de modo igualitário por parte da Administração Pública, pelo que se impõe a ela realizar procedimento administrativo, denominado licitação pública (NIEBUHR, 2011, pg. 119).

A obrigatoriedade trazida pela Lei 8.666/93 em cumprimento ao art. 37, inc. XXI da CF/88, estabelece regras gerais e exceções aos trâmites licitatórios. Conclui-se, portanto, que a regra é licitar e a não realização de licitação é exceção. Deste modo as hipóteses de contratação direta devem ser previstas em lei. (JUSTEN FILHO, 2010)

2.1.3 Modalidades de Licitação

A licitação pública é uma sequência de formalidades administrativas, rigorosamente cumpridas, para que, ao final, se escolha o proponente com o qual a Administração Pública irá celebrar contrato. Esses atos praticados no curso da licitação servem para legitimar as suas contratações, preservando o interesse público (NIEBUHR, 2011).

Ocorre que há diversos tipos de contratos, que requerem formalidades distintas e adequadas à natureza do objeto licitado. Portanto, o legislador criou modalidades de licitação pública, por efeitos das quais os procedimentos dela se diferenciam, de acordo com a conveniência de cada espécie (NIEBUHR apud DALLARI, 2011).

Além disso, o artigo 22 da Lei nº 8.666/93 arrolou cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preço, convite, concurso e leilão.

O aludido dispositivo legal traz o rol das cinco modalidades de licitação. No entanto, em face das diferenças entre elas, sob uma análise doutrinária, pode-se afirmar a existência de três modalidades de

licitação. Uma modalidade “comum”, abrangendo concorrência, tomada de preços e convite (incs. I a III), e duas modalidades “especiais”, quais sejam, concurso e leilão (incs. IV e V) (JUSTEN FILHO, 2010).

Além das modalidades expostas no art. 22 da Lei 8.666/93, com o advento da Lei Federal n. 10.520/02, foi criada a figura do pregão, modalidade subordinada a todos os ditames estabelecidos na Lei de licitações (JUSTEN FILHO, 2010).

Buscando descrever as modalidades acima expostas, para melhor compreensão do tema, apresenta-se o conceito de concorrência pública estabelecido na própria lei 8.666/93, art. 23, §3º:

A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País (BRASIL, 1993).

A concorrência pública é a modalidade de licitação utilizada, via de regra, para maiores contratações (art. 23, I e II), “aberta a quaisquer interessados que preencham os requisitos estabelecidos no edital”. Mesmo apta para os contratos de maior vulto econômico, o legislador fez questão de estabelecer hipóteses em que ela tem aplicação, independentemente dos valores envolvidos, como nas licitações internacionais e outras situações descritas no §3 do artigo 23, deste estatuto (TORRES, 2015, pg. 224).

Ainda se tratando de concorrência, cuida-se de “modalidade padrão de licitação pública, que preserva com maiores vigos o interesse público, em virtude do que é destinada aos contratos mais complexos” (NIEBUHR, 2011, pg.54). Desta forma, conforme previsão legal, deve-se adotar a modalidade de concorrência em contratos de obras e serviços de engenharia cujos valores ultrapassem R\$ 1.500.000,00 e para os demais tipos de contratos cujos valores ultrapassem R\$ 650.000,00.

Outra forma de licitar estabelecida na Lei 8.666/93 corresponde à tomada de preços cuja disputa dá-se entre os interessados cadastrados, podendo participar do certame, mesmo os não cadastrados, desde que atendam as condições editalícias (TORRES, 2015).

Em outras palavras:

é a licitação realizada entre interessados previamente registrados, observada a necessária habilitação, convocados com a antecedência mínima prevista na lei, por aviso publicado na imprensa oficial e em jornal particular, contendo as informações essenciais da licitação e o local onde pode ser obtido o edital. (MEIRELLES, 2014, pg. 319)

De acordo com conceito legal delineado pelo art. 22, § 2º da Lei 8.666/93, tomada de preços é “modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação” (BRASIL, 1993).

Já em relação a modalidade convite, refere-se ao mais simples dos procedimentos comuns de licitação, pelo qual é possível escolher potenciais interessados em participar da licitação. Esses convidados não necessitam estar previamente cadastrados, porém se admite a participação de outros interessados, quando devidamente cadastrados, que manifestarem interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas (JUSTEN FILHO, 2010).

Nota-se que o conceito de convite não diverge dentre autores:

Convite é a modalidade de licitação mais simples, destinada as contratações de pequeno valor, consistindo na solicitação escrita a pelo menos três interessados do ramo, registrados ou não, para que apresentem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis (art. 21, §2, IV) (MEIRELLES, 2014, 320).

Expõe o art. 22, §3º da Lei de Licitações (1993) que:

Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

Como no convite se licitam valores mais baixos, o legislador previu para esta modalidade de licitação um procedimento de formalidade reduzida e mais simplificado (TORRES, 2015).

Outra modalidade de licitação é pelo concurso, destinada à escolha de trabalho técnico ou artístico, prevalentemente de criação intelectual” (MEIRELLES, 2014).

A lei de referência estabelece em seu art. 22, § 4º que o concurso dar-se-á “mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias” (BRASIL, 1993).

Essa modalidade pressupõe o interesse da Administração em selecionar trabalho técnico ou artístico, intelectual ou personalíssimo, para fins de incentivo ao desenvolvimento cultural seja para obtenção de resultado prático imediato (JUSTEN FILHO, 2010).

A última modalidade estabelecida na Lei 8.666/93 é o leilão, modalidade de licitação que visa à venda de bens móveis inservíveis à Administração, produtos legalmente apreendidos ou penhorados e para a alienação de bens imóveis a quem possa oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação (DI PIETRO, 2013).

Na mesma esteira entende-se o conceito de leilão como sendo:

A modalidade utilizada para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração, de produtos legalmente apreendidos ou penhorados ou para a alienação de bens imóveis cuja aquisição haja derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento (TORRES, 2015, pg. 228).

“No leilão, os interessados comparecem em data pré-estabelecida para o ato, formulando verbalmente suas propostas”, ou seja, a regra é a inexistência de sigilo em relação ao conteúdo das propostas. “Muito pelo contrário, é da essência do leilão que tais propostas sejam públicas e de amplo conhecimento” (JUSTEN FILHO, 2010, pg. 271).

Já o pregão, diferentemente das modalidades previstos na Lei n. 8.666/93, caracteriza-se por uma acentuada busca pelo menor preço, a qual representa o espírito desta modalidade. Em face a uma estrutura diferente, permite uma tramitação mais simplificada e célere do procedimento, bem como a inversão da ordem estabelecida na Lei de licitações para as fases de habilitação e de julgamento, além da possibilidade de renovação das propostas, através de lances. (TORRES, 2015).

Nota-se, sobre o tema, que o “pregão está disciplinado pela Lei 10.520/02 a qual veicula as normas específicas atinentes a esta modalidade de licitação. Mais se aplicam ao pregão as normas gerais e, em especial aos princípios veiculados pela Lei 8666/93” (JUSTEN FILHO, 2010, 273).

Ainda a este respeito, conceitua-se como sendo uma licitação do tipo menor preço, destinada a seleção da proposta mais vantajosa, caracterizada pela existência de uma fase competitiva inicial em que os licitantes formulam as propostas e, de uma fase posterior, de verificação dos requisitos e aceitabilidade das ofertas. (JUSTEN FILHO, 2013)

2.1.4 Dispensa e Inexigibilidade de Licitação

A Lei nº. 8.666/93, em seu artigo 17, incisos I e II, e artigo 24 prevê os casos de dispensa, já no artigo 25, relaciona a inexigibilidade de licitação (BRASIL, 1993).

A dispensa de licitação é cabível quando a competição é viável, porém sua realização imporia sacrifício ou gravame desmedido ao interesse público. Ainda nesses termos, “só é lícito autorizar a dispensa de

licitação pública diante de hipótese fática capaz de sacrificar o interesse público ou de impor-lhe gravame desmedido” (NIEBUHR, 2011, pg.103).

Ressalta-se, sobre o tema, que a inexigibilidade deriva da natureza das coisas e que todas as hipóteses de dispensa de licitação encontram-se expressamente previstas pela lei que rege a matéria, vinculando, portanto, a atuação do gestor público. Razão pelo qual as hipóteses de inexigibilidade, indicadas em lei, são exemplificativas, enquanto as de despesa são exaustivas. “É que somente a dispensa de licitação é criada por lei-logo, a ausência de previsão legislativa impede reconhecimento de dispensa de licitação” (JUSTEN FILHO, 2010, pg.300).

Em se tratando de inexigibilidade de licitação, pela natureza específica do negócio ou pelos objetivos sociais visados pela Administração, inexistente a figura da competição entre contratantes (MEIRELLES, 2014).

Em tal reflexão conceitua-se inexigibilidade como sendo uma modalidade:

logicamente anterior ao da dispensa. Naquela, a licitação não é instaurada por inviabilidade de competição. Vale dizer, instaurar a licitação em caso de dispensa significaria deixar de obter uma proposta ou obter proposta inadequada. Na dispensa, a competição é viável e, teoricamente, a licitação poderia ser promovida. Não o é porque, diante das circunstâncias, a Lei reputa que a licitação poderia conduzir à seleção de solução que não seria a melhor, tendo em vista circunstâncias peculiares (JUSTEN FILHO, 2010, 357).

Sempre que não houver a possibilidade de competição, sucede a inexigibilidade de licitação pública, cabendo à comunidade jurídica sistematizar os casos mais frequentes, sem pretender esgotá-los, pois o enunciado da Lei deixa margem a outras possibilidades. Isto é, por mais que seja conveniente inventariar os casos de inexigibilidade, tal tarefa jamais se completará, visto que o enunciado do artigo 25 da Lei 8.666/93 se refere amplamente à inviabilidade de competição, abraçando hipóteses que o comércio jurídico pode vir a configurar no futuro em vista de situações atualmente inimagináveis (NIEBUHR, 2011).

2.2 O CREDENCIAMENTO

Cumpramos aprofundar a figura do credenciamento por ser o foco do presente artigo e diante da importância do tema. Trata-se de um registro de fornecedores interessados em trabalhar para a Administração Pública, mediante remuneração pré-fixada e sob as mesmas regras de habilitação e contratação (NIEBUHR, 2011).

2.2.1 Credenciamento como Hipótese de Inexigibilidade de Licitação

Ressalta-se que o art. 37, *caput* e inciso XXI, da Constituição Federal estabelece que a “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Dispõe ainda no inciso XXI, que, ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública, sob as mesmas condições de competição e pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1998).

Como anteriormente abordado, a licitação pública é obrigatória, sendo admitidas, excepcionalmente, a dispensa e a inexigibilidade de licitar. Contudo, a inexigibilidade de licitação difere da dispensa, pois decorre da inviabilidade de competição entre os potenciais contratados (JUSTEN FILHO, 2010). Isso significa que o credenciamento somente pode ser adotado quando inexistente a possibilidade de competição entre os contratantes, em razão das especificidades do objeto a ser contratado ou de objetivos sociais tutelados pela Administração Pública (MEIRELLES, 2014).

Em que pese a ausência de previsão legal, tendo em vista que a Lei 8.666/93 não traz em seu rol taxativo a hipótese de credenciamento, tal fato não impede sua utilização nos casos de inexistência de competição (NIEBUHR, 2011)..

Sobre a possibilidade de utilização do credenciamento, o Tribunal de Contas da União, em parecer exarado em Sessão de 9 e 10 de setembro de 2014, consignado no Informativo de Jurisprudência número 227, disciplina:

Adota-se o credenciamento quando a Administração tem por objetivo dispor da maior rede possível de prestadores de serviços. Nessa situação, a inviabilidade de competição não decorre da ausência de possibilidade de competição, mas sim da ausência de interesse da Administração em restringir o número de contratados (TCU, 2014).

Nesse sentido, enquanto hipótese de inexigibilidade de licitação, um procedimento cada vez mais comum, relaciona-se ao nominado credenciamento, “porquanto todos os interessados em contratar com a Administração Pública são efetivamente contratados, sem que haja relação de exclusão. Como todos os interessados são contratados, não há que se competir por nada” reconhecendo-se a inviabilidade de competição. (NIEBUHR, 2011, pg. 187).

2.2.2 Conceitos e Sistematização

O credenciamento trata-se de uma espécie de cadastro em que:

se inserem todos os interessados em prestar certos de tipos de serviços, conforme regras de habilitação e remuneração pré-fixadas pela própria Administração Pública. Todos os credenciados celebram, sob as mesmas condições, contrato administrativo, haja vista que, pela natureza do serviço, não há relação de exclusão, isto é, o serviço a ser contratado não precisa ser prestado com exclusividade por um ou por outro, mas é prestado por todos (NIERBUHR, 2011, pg. 189).

“O Poder Público concede ao credenciado uma situação jurídica por meio de ato formal”, de modo que lhe é atribuída “à habilitação para o desempenho de atividade material ou técnica, não jurídica, desenvolvida a título oneroso, meramente instrumental ou de colaboração com a Administração Pública” (DALLARI, 1997, pg. 53).

É um conjunto de procedimentos pelo qual a Administração, cadastra todos os prestadores aptos e interessados em realizar determinados serviços, mediante chamamento público, ressalvado o interesse público for melhor atendido com a contratação do maior número possível de prestadores simultâneos. (TORRES apud JULIANA RIBEIRO, 2011).

2.2.3 A Funcionalidade de Sistema de Credenciamento

O credenciamento pode servir a diversos tipos de contratação, principalmente para a prestação de serviços em que é mais vantajosa a contratação simultânea de diversos particulares ao invés da seleção exclusiva de um ou poucos vencedores de um certame licitatório. É um procedimento que deve manter-se continuamente aberto, permitindo, a qualquer tempo, o cadastramento de interessados aptos à prestação do serviço (TORRES, 2015).

Vale a transcrição das conclusões de Torres (2015) que afirma:

deve-se evitar que, a despeito de uma pluralidade de particulares credenciados, possa a escolha do credenciado chamado a atender a demanda administrativa concreta decorrer da vontade do gestor público. Uma vez que não há vencedor, mas uma pluralidade de credenciados aptos ao atendimento da demanda administrativa, necessário resguardar a devida rotatividade, impedindo beneficiamentos a um ou a outro credenciado (TORRES, 2015, 308).

A princípio, os contratos firmados advindos de credenciamento, de igual forma que qualquer outro contrato, se sujeitam as regras da Lei 8.666/93. Tais contratos, por sua vez, não se sujeitam aos limites de prorrogação estabelecidos no artigo 57 da Lei 8.666/93, dado que o credenciamento estará

permanentemente aberto, sem que haja a necessidade de renovação periódica (NIEBUHR, 2011). Ademais, o credenciamento apresenta-se como favorável à ordem econômica, haja vista romper com a reserva de mercado. O fato é que várias empresas prestam o serviço, alijando outras tantas do mercado, mas todas são credenciadas para prestá-lo. Desta forma, incentiva-se a livre concorrência, não em relação ao preço, em verdade, mas no que concerne à qualidade dos serviços prestados (NIEBUHR, 2011).

2.3 BENCHMARKING

2.3.1 Conceito

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar serviços e processos de trabalho das organizações. Trata-se de um procedimento proativo no qual uma empresa examina como outra realiza uma determinada função, com a finalidade de melhoria organizacional (CAMP, 1993)

O sucesso do *benchmarking* como modelo para alcançar uma vantagem competitiva depende da capacidade da empresa em adaptar-se às melhores práticas atuais de mercado, ao invés de copiá-las desordenadamente (CAMP, 1997).

Mais do que uma simples comparação, *benchmarking* é uma técnica sistemática para definir, compreender e evolucinar produtos, projetos, equipamentos, processos e práticas de uma operação por meio do estudo de igual aplicação em outras organizações. “Os processos-alvo de *benchmarking* são identificados, compreendidos e comparados com os melhores processos equivalentes, para identificar possíveis falhas”. A equipe usa a informação para desenhar e implementar as melhores práticas aplicadas em outras organizações com o propósito de otimizar suas próprias atividades. Dessarte, nem todas as ações poderão ser executadas imediatamente; pode ser melhor, por exemplo, ganhar 30% de melhoria em 90 dias do que 40% em 18 meses (BALDAN, 2014, pg. 187)

2.3.2 Tipificação

O *benchmarking*, ou o uso de medidas de desempenho qualitativo e quantitativo externamente definidos, fornece o fundamento para alcançar e superar expectativas. Entretanto, para entender os benefícios desta técnica é preciso definir os propósitos e tipo de *benchmarking* que fornecerá os resultados desejados (LEIBFRIED, 1994, pg. 24)

Em relação aos tipos de *benchmarking*, tem-se: “(1) *benchmarking* com operações internas, (2) *benchmarking* com concorrentes diretos externos, (3) *benchmarking* com as melhores operações funcionais externas ou os líderes da indústria, e (4) *benchmarking* de processos genéricos” (CAMP, 1993, pg.53). Tal

classificação denota, portanto, a existência de quatro tipos de *benchmarking*: interno, competitivo, funcional e genérico (AMARAL JÚNIOR, 1993).

O *Benchmarking* Interno consiste na busca pelas melhores práticas que ocorrem dentro de diferentes departamentos em suas próprias organizações, pelo qual aponta como vantagens, além do baixo custo, a facilidade na obtenção de parcerias, informações e valorização profissional do pessoal interno (CAMP, 1998).

Ainda de acordo com outro autor:

Os estudos do *benchmarking* interno comparam operações semelhantes em unidades diferentes e, tipicamente, fornecem a informação mais detalhada sobre potencial de aperfeiçoamento de processo, porque as barreiras para cooperação interempresas não estão presentes (WATSON, 1994, pg.103).

O *Benchmarking* Competitivo tem por característica almejar as boas práticas de seus concorrentes (CAMP, 1998). Caracteriza-se como processo que possibilita a evidenciação de onde a empresa está e onde os concorrentes estão, mas não como estes chegaram lá (FISHER, 1996).

Nesse contexto pode-se dar outro significado ao *benchmarking* competitivo, como processo apto a:

Medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam, idealmente, os melhores do ramo, mas, no mínimo, melhores do que o de seus concorrentes (BOXWELL, 1996, pg. 50)

Quanto ao *Benchmarking* Funcional tem-se que é fundamentado em um ponto específico, podendo ou não estar dentro da própria organização e serve para troca de experiências sobre uma atividade bem definida (CAMP, 1998). É o método da comparação da atividade igualmente exercida entre companhias da mesma classe mundial e setor industrial, mas não concorrentes diretos. Diante disto, faz-se necessário que as operações sejam comparáveis do ponto de vista logístico. Sendo patente que essa é a forma mais fácil de praticar benchmarking (GERALD BALM, 1996).

“A comparação de métodos e processos de trabalho com a empresa que têm processos de forma inovadora, com o objetivo de revelar as melhores práticas denomina-se” *Benchmarking* Genérico (CAMP, 1998, pg.57).

Na mesma esteira define-se benchmarking genérico como sendo a prática de mercado em comparar ações com companhias de classe mundial que nem mesmo pertencem ao mesmo setor industrial, mas desenvolvem processos similares. É o benefício da possibilidade da descoberta de novas práticas e métodos que ainda não foram implementados na indústria do investigador” (GERALD BALM, 1996).

3 METODOLOGIA

Os métodos científicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, quanto à caracterização, seguem a natureza aplicada face à tentativa para a resolução de um problema relativo a procedimentos internos do setor. No mesmo sentido, a pesquisa busca gerar conhecimento prático por meio de uma abordagem e quantitativa baseada na indução e no empirismo.

Segundo Vergara (1998), a pesquisa aplicada é essencialmente motivada pela necessidade de sanar, rápida ou lentamente e com praticidade, problemas reais.

No que tange à sua abordagem, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois, de acordo com Gil (2002), a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, sendo que está baseada na reavaliação sucessiva da realidade até que se obtenham resultados mais abrangentes e significativos. Na quantitativa os resultados podem ser quantificados.

Aduz Fonseca (2002, p. 20),

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quanto à classificação da pesquisa, em se tratando de um estudo para aprimorar procedimentos pré-existentes, utilizou-se, quanto aos fins, a pesquisa descritiva, e, quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica e documental pelo fato de a necessidade em obter subsídios para promover alterações eficientes.

Como afirma Gil (2002, p. 46),

a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas. Outra vantagem da pesquisa documental é a não

exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Para Triviños (2010), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é profundamente analisado. Suas características são dadas pela natureza e abrangência da unidade e de acordo com a complexidade.

Quanto à delimitação da pesquisa, abrangerá pontualmente a Divisão de licitação e Compras Diretas da Diretoria de Material e Patrimônio e as demais diretorias administrativas que optarem pela contratação mediante Credenciamento.

Como o objetivo geral trata do estudo no sentido de aprimorar os procedimentos existentes e tenho como meta aproveitar as melhores práticas adotadas em outros Tribunais de Justiça, a amostra será não probabilística, selecionada pelo critério da intencionalidade.

Como escreve Gil (2002 pg. 145):

Quando o universo é numeroso e esparso, é recomendável a seleção de uma amostra. Isso não significa, no entanto, que a amostra deva ser selecionada de acordo com procedimentos rigidamente estatísticos, pois estes poderiam neutralizar o efeito de conscientização que é pretendido nesse tipo de investigação. De modo geral, o critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo que quantitativo. Daí porque o mais recomendável nas pesquisas desse tipo é a utilização de amostras não probabilísticas, selecionadas pelo critério de intencionalidade.

Quanto à coleta de dados primários, a busca acontece a partir de consultas aos editais de credenciamento nos sítios dos Tribunais de Justiça do País Inteiro em que estes serão avaliados e poderão servir de fonte de informação para a formatação de um novo modelo de procedimento de credenciamento. Segundo (GIL, 2002, p.163),

a coleta de dados envolve a descrição das técnicas a serem utilizadas para coleta de dados. Modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos, quando for o caso. Quando a pesquisa envolver técnicas de entrevista ou de observação, deverão ser incluídos nesta parte também os roteiros a serem seguidos.

A análise de dados é realizada por meio da abordagem interpretativa. A pesquisa qualitativa, que emprega a análise de conteúdo, não distingue com rigidez a coleta e interpretação de informações, como indica Triviños (1987).

Segundo (Triviños, 1987, p.170),

A dimensão subjetiva desse enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados, Isto permite a passagem entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados (Triviños, 1987).

A análise e interpretação de dados destaca-se quanto ao desenvolvimento da pesquisa, orientando e fundamentando a resposta da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, buscando demonstrar a evolução da adoção do instituto do credenciamento no âmbito do Poder Judiciário Estadual Brasileiro, serão apresentados os resultados da pesquisa efetuada nestes tribunais.

O objetivo é aferir determinados aspectos inerentes ao credenciamento de prestadores de serviço e identificar possíveis melhorias para este procedimento no âmbito do Judiciário Estadual Catarinense.

Para a análise dos dados, em se tratando de um método de comparação entre empresas que exerçam a mesma atividade e não são concorrentes diretos e tendo em vista a pesquisa limitar-se aos tribunais de justiça estaduais, optou-se pela adoção do benchmarking funcional.

Os aspectos pesquisados nos Tribunais de Justiça Estaduais abrangeram os seguintes dados:

- 1) Identificação de boas práticas nos editais de credenciamento,
- 2) Quantidades de editais lançados e vigentes por região e ano,
- 3) Quantidades de editais lançados e vigentes, por especialidade e tribunal,
- 4) Quantidades de editais lançados, por especialização e tribunal,
- 5) Formas de recebimento de documentos, se em meio físico e/ou eletrônico, por especialidade e tribunal,
- 6) Vigência, dos editais em meses, identificadas por tribunal e especialidade,
- 7) Quantitativo de editais vigentes, por tribunal e ano,

8) Quantitativo de editais lançados, por tribunal e ano,

9) Quantitativo de editais divulgados, por tribunal e ano,

10) Abrangência dos editais de credenciamento, se em meio administrativo e/ou judicial, por especialidade e tribunal e

11) Característica de nomeação do credenciamento, se por rodízio, nomeação pelo juiz, sorteio ou à critério do servidor/magistrado, identificados por especialidade e tribunal.

Contudo, para o âmbito do presente artigo, serão apresentados os dados relacionados às quantidades de editais lançados e vigentes por região e ano, as quantidades de editais lançados, por especialidade (serviço a ser contratado) e tribunal e os quantitativos de editais divulgados, por tribunal e ano.

Assim, em pesquisa aos sites destes Tribunais de Justiça estaduais, buscou-se aferir a situação do lançamento de editais de credenciamento, desde 2006. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta a quantidade de editais lançados e vigentes, por região e ano.

Quadro 1: Quantidades de editais lançados e vigentes, por região e ano.

REGIÃO ANO	NORTE	NORDESTE	CENTRO- OESTE	SUDESTE	SUL	EDITAIS NOVOS LANÇADOS POR ANO
2016	4	1		1	2	8
2015		12	1	1	1	15
2014	3		3	1	1	8
2013		9	2			11
2012		2			3	5
2011		-				-
2010		-				-
2009		2				2
2008		-				-
2007		-				-
2006		1				1
Total de editais vigentes por região	7	27	6	3	7	50

Fonte: Sites dos Tribunais de Justiça estaduais.

Importante ressaltar que, para os tribunais de justiça pesquisados, observou-se que todos os editais lançados permanecem vigentes. Tal situação é possível por meio de nova divulgação e prorrogação da vigência dos editais de credenciamento.

Da análise do quadro 1, observa-se, ainda, que no ano de 2015 foram lançados mais editais novos do que nos demais períodos, perfazendo um total de 15 editais de credenciamento. Ademais, nos anos de 2007, 2008, 2010 e 2011 não foram verificados lançamentos de editais de credenciamento.

Como destaque, a região nordeste apresenta-se como a primeira e também aquela que mais utiliza o instituto do credenciamento (27 editais vigentes), no período pesquisado. Diferentemente do Sul que acumula 7 vigentes.

Passando-se à análise das especialidades que foram objeto de editais de credenciamento por Tribunal de Justiça, apresenta-se o Quadro 2:

Quadro 2: Quantidades de editais identificados por especialização e tribunal.

REGIÃO	TRIBUNAL	ASSISTÊNCIA SOCIAL	ARQUITETURA	BANDA LARGA	CONTADOR	ENGENHARIA	FISIO E AUXILIAR CONST. DENTÁRIO	GRAFOTECNIA	INTÉRPRETE	JORNAIS	LEILOEIRO	MÉDICO	PEDAGOGIA	PSIQUIATRIA	PSICOLOGIA	PRÓTESES DENTÁRIAS	RECICLAGEM COOPERATIVAS	TRADUTOR	TELEFONIA	QUANTIDADE DE ESPECIALIDADES VIGENTES
SUL	TJPR								X		X							X		3
	TJSC			E							X	X							E	4
SUDESTE	TJES														X					1
	TJRJ								X									X		2
NORDESTE	TJAL										X									1
	TJCE	X	X			X		X	X		X	X			X		X	X		10
	TJMA																	X		1
	TJPB								X		X							X		3
	TJPE									X		X		X		X				4
	TJPI										X									1
	TJRN	X			X	X			X			X			X			X		7
NORTE	TJPA										X						X			2
	TJRO													X						1
	TJRR																	E		1
	TJTO	X											X		X					3
CENTRO OESTE	TJMT	X	X			X	X								X					5
	TJMS										X									1

Fonte: Sites dos Tribunais de Justiça estaduais

Percebe-se da análise do quadro, que, atualmente, 17 tribunais estaduais adotam o credenciamento de prestadores de serviços. Contudo, 9 Tribunais de Justiça ainda não se utilizam do instituto, sendo eles: Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Sergipe, Bahia, Acre, Amazonas, Amapá e Goiás.

Ademais, verifica-se que 18 especialidades diferentes são atualmente contratadas por meio de editais de credenciamento vigentes nos sites dos tribunais de justiça estaduais.

No que tange à aceitabilidade dos procedimentos de credenciamento em meio eletrônico, apenas o Poder Judiciário catarinense e o roraimense aceitam a documentação para habilitação dos credenciados por meio eletrônico e físico e estão identificados no quadro 2 com a letra “E”.

Dos dados apresentados, infere-se que, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, com 10 editais vigentes, apresenta o maior número de especialidades que podem ser contratadas por meio do credenciamento de fornecedores sendo elas: assistência social, arquitetura, engenharia, grafotecnica, interpretação, leiloeiro, médico, psicólogo, reciclagem e tradução.

Observa-se, também, que o TJSC, atualmente, adota o credenciamento para a contratação de 4 especialidades, quais sejam banda larga, leiloeiro, médico e telefonia.

Apresenta-se ainda como destaque para o Quadro 2, que a especialidade de leiloeiro é a que foi mais encontrada nos editais de credenciamento dos tribunais pesquisados.

Quadro 3: Quantitativo de editais lançados e divulgados, por tribunal e ano.

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	EDITAIS DIVULGADOS NO INTERVALO
REGIÃO SUL	TJPR							3	3	3	3	3	12
	TJSC									1	2	4	7
REGIÃO SUDESTE	TJES										1	1	2
	TJRJ									1	1	2	4
REGIÃO NORDESTE	TJAL										1	1	2
	TJCE										10	10	20
	TJMA											1	1
	TJPB								3	3	3	3	12
	TJPE	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	32
	TJPI										1	1	2
	TJRN							1	7	7	7	7	29
REGIÃO NORTE	TJPA									2	2	2	6
	TJRO									1	1	1	3
	TJRR											1	1
	TJTO											3	3
REGIÃO CENTRO OESTE	TJMT								2	5	5	5	17
	TJMS										1	1	2
Qtde de editais divulgados por ano		1	1	1	3	3	3	8	19	27	42	50	158

Fonte: Sites dos Tribunais de Justiça estaduais.

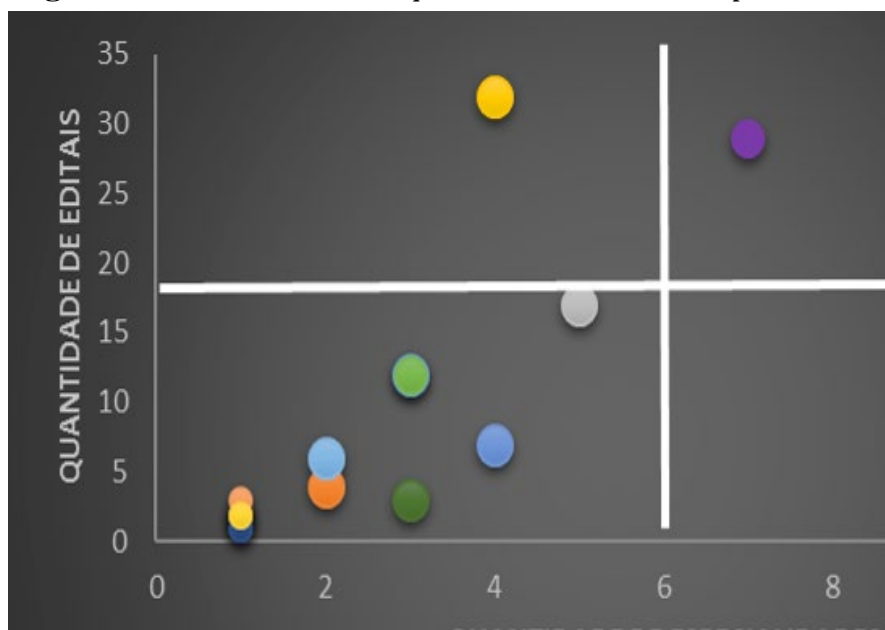
Da análise do Quadro 3, infere-se que o primeiro tribunal de justiça a adotar o instituto do credenciamento foi o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco - TJPE, em 2006, e por último os Tribunais de Justiça do Maranhão, Roraima e Tocantins, em 2016.

Percebe-se, ainda, que o TJPE, apesar de ter realizado 32 divulgações de editais desde 2006, possui apenas quatro editais de credenciamento vigentes.

Considerando que todos os editais lançados são publicados anualmente, evidenciou-se que, desde 2006, foram divulgados 158 editais de credenciamento de serviços.

Por último, apresenta-se uma matriz confeccionada com base nas seguintes variáveis: quantidade de editais de credenciamento vigentes por tribunal de justiça e quantidade de especialidades contratadas por meio de credenciamento, por tribunal de justiça, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Matriz funcional de quantidades de editais e especialidades.



Os dados inscritos na matriz apontam que o Judiciário Catarinense está entre os seis que mais acreditam nesta hipótese de inexigibilidade de licitação. Apresentam-se ainda como destaques positivos os Tribunais de Justiça do Ceará e Rio Grande do Norte, com dez e sete especialidades credenciadas respectivamente. O TJPE, apesar de ter quatro editais vigentes, realizou trinta e duas divulgações relativas a seus editais de credenciamento.

Como destaques negativos, em relação àqueles que não estão na matriz, apresentam-se os Tribunais de Justiça dos estados do Rio Grande do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Sergipe, Acre, Amapá, Amazonas e Goiás que não adotaram nenhum edital de credenciamento de serviços.

De todos os tribunais estaduais pesquisados, o Rio de Janeiro é o único que disponibiliza oficialmente em seu site, informações relativas ao fluxo de procedimentos do credenciamento, conforme pode-se aferir no endereço eletrônico www.tjrj.jus.br - institucional - sistema integrado de gestão - documentação siga – rotinas administrativas – DGLOG - RAD055 – Administrar Cadastro de Fornecedores.

Considerando as informações obtidas e elencadas acima, tem-se que a adoção do credenciamento como hipótese de inexigibilidade de licitação, em pese a falta de previsão legislativa expressa, está cada vez mais difundida no contexto do Poder Judiciário estadual.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no mesmo sentido, apresenta uma evolução positiva quanto à adoção do credenciamento, mormente se observado que até 2013 não se tinha adotado o referido instituto na aludida instituição.

5 CONCLUSÃO

O credenciamento é compreendido como uma hipótese de inexigibilidade de licitação. É um tipo de cadastro em que, demonstrado o interesse da Administração Pública na contratação de determinado serviço, por meio do lançamento de edital de credenciamento, e observadas as regras de habilitação, se inserem todos os interessados em prestar determinados serviços.

Em que pese a ausência de previsão legal, tendo em vista que a Lei 8.666/93 não apresenta as hipóteses de credenciamento, o Tribunal de Contas da União admitiu, em parecer exarado em Sessão de 9 e 10 de setembro de 2014, a possibilidade de utilização do credenciamento.

Para a obtenção e análise de dados, com o objetivo de estudar as boas práticas no que tange à utilização do credenciamento no âmbito da Justiça Estadual, optou-se por adotar o benchmarking funcional como ferramenta de investigação, visto que é método utilizado para comparação das atividades entre empresas que executam a mesma atividade.

Em vista disso, o presente artigo buscou identificar, através de pesquisa aos sites dos Tribunais de Justiça Estaduais, aspectos que poderiam representar oportunidades de aprimoramento para o sistema de credenciamento utilizado no Poder Judiciário catarinense.

Como resultado da análise dos dados obtidos nestes órgãos, verifica-se que, em que pese a falta de previsão legal expressa e a doutrina escassa, a contratação de serviços por credenciamento vem crescendo e assumindo uma parcela considerável dos procedimentos licitatórios da contratação de serviços.

Os dados analisados indicam, ainda, uma evolução alusiva à quantidade de editais que vem sendo

lançados e publicados ao longo dos anos, a partir de 2006, bem como à quantidade de especialidades que passaram a ser contratadas por meio de credenciamento nos tribunais de justiça pesquisados. Disso se infere que a utilização do instituto do credenciamento vem progredindo rapidamente no âmbito do Poder Judiciário Estadual.

Destaca-se, ainda, que, em 2014, o TJSC lançou seu primeiro edital de credenciamento e desde então lançou mais um em 2015, e outros dois editais em 2016. Frisa-se que estes últimos, já aceitam a documentação para habilitação em meio eletrônico.

Os Tribunais de Justiça Estaduais da Região Nordeste do País colecionam 27 editais vigentes, sendo que o judiciário estadual da Região Sul acumula 7, onde destes, 4 são de Santa Catarina.

Ressalta-se que os Tribunais de Justiça Estaduais do Ceará e do Rio Grande do Norte mantêm vigentes, respectivamente, 10 e 7 editais de credenciamento de especialidades diferentes, sendo que o Poder Judiciário estadual Catarinense adota 4 credenciamentos de especialidades diferentes.

Ao longo deste trabalho, pode-se notar também a inexistência de fluxos nos Tribunais de Justiça Estaduais excetuando-se o Tribunal Fluminense como o único a adotar um fluxo normatizado e divulgado oficialmente e que pode ser primordial para servir de exemplo para os demais tribunais.

Baseado nos destaques apresentados, verifica-se que os tribunais estaduais, em geral, realizam o credenciamento de 14 especialidades diversas daquelas adotadas no judiciário estadual catarinense. Nesse sentido, e excluindo-se das referidas especialidades aquelas que correspondem as atribuições de cargos efetivos do TJSC, tem-se como proposta a utilização do credenciamento para a contratação dos serviços de fisioterapia, de grafotecnia, de interpretação, jornalísticos, pedagógicos, de reciclagem e de tradutória no âmbito do Poder Judiciário Catarinense.

Ademais, como oportunidade de aprimoramento das práticas concernentes ao credenciamento no TJSC, apresenta-se como sugestão, com base na experiência dos tribunais pesquisados, a criação e a disponibilização de um fluxo pré-definido do processo de credenciamento, nos moldes daquele divulgado pelo TJRJ, objetivando a publicidade e transparência quanto aos procedimentos inerentes ao instituto pesquisado.

REFERÊNCIAS

ACRE. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <www.tjac.jus.br/>. Acesso em 17 ago 2016.

ALAGOAS. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www2.tjal.jus.br/cdje/index.do>>. Acesso em 25 jul 2016.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 22. ed. Rio de Janeiro: Método, 2014.

AMAPÁ. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjap.jus.br/portal/2015-08-13-20-17-30/credenciamento.html>>. Acesso em 17 de ago 2016.

AMARAL JÚNIOR, Geraldo. **Benchmarking: a arte de vencer com o acerto dos outros e vencer a competição**. Enfoque, São Paulo, v.3, ano XX, 1993.

AMAZONAS. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.tjam.jus.br/index.php?searchword=CREENCIAMENTO&ordering=newest&searchphrase=all&limit=0&Itemid=1339&option=com_search>. Acesso em 17 de ago 2016.

BAHIA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=94423>. Acesso em 25 jul 2016.

BALM, Gerald J. **Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores**. 2ª ed., Rio de Janeiro, RJ, Ed. Quality Mark, 1995. 211 p.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. São Paulo: Ed. Érica, 2014.

BRASIL. Câmara dos deputados. **Lei 8.666/93**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso: em 15 jul 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso: em 15 jul 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3567/2014-Plenário, TC 018.515/2014-2, revisor Ministro Benjamin Zymler, 9.12.2014**. Informativo de Licitações e Contratos nº 227/2014. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/PublicacoesJurisprudencia.faces?textoPesquisa=credenciamento&tipo=INFORMATIVO-LC>>. Acesso em 20 de junho de 2016.

BOXWELL, Robert Jr. **Vantagem competitiva através do Benchmarking**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.

CAMP, Robert C. **Benchmarking dos Processos de Negócios: Descobrendo e Implementando as Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CAMP, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CEARÁ. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br/institucional/licitacoes/>>. Acesso em 27 jul 2016.

DALLARI, Adilson Abreu. “**Credenciamento**”, in **Estudos em Homenagem a Geraldo Ataliba**, vol 2 [org. Celso Antônio Bandeira de Mello], São Paulo: Ed Malheiros, 1997.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ESPIRITO SANTO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14961&Itemid=326>. Acesso em 25 jul 2016.

FONSECA, João José Saraiva da; **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação**. 7ª ed. Belo Horizonte: Forum, 2008.

FISHER, J, G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. 2. reimp. São Paulo: Clio Editora, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIAS. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/index.php/component/search/?searchword=CREENCIAMENTO&searchphrase=all>>. Acesso em 18 de ago 2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 14. São Paulo: Ed. Dialética, 2010.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão: Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico**. 6ª ed. – revista atualizada. São Paulo: Dialética, 2013.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/15/publicacao/413274>>. Acesso em 27 jul 2016.

MATO GROSSO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.tjmt.jus.br/Servicos/C/32171/#.V2BOldL4_s0>. Acesso em 18 de ago 2016.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjms.jus.br/pesquisa.php?form=cse-search-box-form-id&lang=pt&q=CREENCIAMENTO&x=14&y=8>>. Acesso em 19 de ago 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 41. Ed. São Paulo. Ed. Malheiros, 2015.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjmg.jus.br/portal/processos/assistencia-judiciaria-gratuita/apresentacao/detalhe-1.htm>>. Acesso em 25 jul 2016.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Dispensa e Inexigibilidade de Licitação Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2011

PAIN, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: ISBN, 2009.

PARÁ. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <www.tjpa.jus.br>. Acesso em 17 de ago 2016.

PARAÍBA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/?s=credenciamento>>. Acesso em 17 ago 2016.

PARANÁ. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/sistema-de-licitacao>> Acesso em 24 jul 2016.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.tjpe.jus.br/licitai/licita_04.asp?moda=Credenciamento>. Acesso em 27 jul 2016.

PIAUI. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em:

<<http://www.tjpi.jus.br/site/modules/licitacao/Licitacao.mtw?id=173>>. Acesso em 02 ago 2016.

RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/licitacoes/cred-tradutores/edital-anexos>>. Acesso em 24 jul 2016.

RIO GRANDE DO NORTE. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <http://ww4.tjrn.jus.br/S_Administrativo/licitacaoWeb/licitacaoConcluida.asp>. Acesso em 17 ago 2016.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/compras/index.html>>. Acesso em 24 jul 2016.

Rondônia. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<https://www.tjro.jus.br/editais-2015/credenciamento>>. Acesso em 18 de ago 2016.

RORAIMA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <cpl.tjrr.jus.br>. Acesso em 18 de ago 2016.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/28687/credenciamento_Leiloeiro_110_2015.pdf/dba85520-69d4-44e9-a2a3-95b7427d31f4>. Acesso em: 24 jul 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/28687/1.edital_credenciamento_Servi%C3%A7o+M%C3%B3vel+Pessoal_SMP.pdf/7da8856d-a234-4f32-83b9-8481db31cee5>. Acesso em 24 jul 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/28687/Edital+credenciamento+banda+larga.pdf/b303b0dd-d211-4c15-9cb7-19e3fe275508>>. Acesso em 24 jul 2016.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/portalscl/consultarLicitacaoEdital.do?onLoad=true>>. Acesso em 24 jul 2016.

SERGIPE. Tribunal de Justiça, 2016. Disponível em: <<http://www.tjse.jus.br/portal/busca?searchword=CREDENCIAMENTO&searchphrase=all>>. Acesso em 17 de ago 2016.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

TANAKA, Sônia Y. K. **Sistema de credenciamento: hipótese de inexigibilidade de licitação: requisitos necessários: considerações**. BLC - Boletim de Licitações e Contratos. São Paulo: Editora NDJ, 2003.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Leis de Licitações públicas comentadas**. Salvador: Ed. JusPodivm, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE ANÁLISE PARA A REVISÃO DOS FLUXOS ELETRÔNICOS DE PROCESSOS JUDICIAIS

Ramon de Quadros Costa

Bacharel em direito. Pós-graduado em Direito Processual Civil. Analista Jurídico. Coordenador do Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça. email: costa@tjsc.jus.br

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN THE PROCESS OF ANALYSIS TO THE REVIEW OF FLOWS ELECTRONIC PROSECUTION

Resumo: Este artigo apresenta proposta de novo modelo de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais. O estudo foi desenvolvido a partir da bibliografia especializada e na observação da execução do processo de trabalho aliada a entrevistas com servidores que realizam as atividades. Para a modelagem do processo proposto, foi utilizada a abordagem *to-be*. Para a análise do processo de trabalho, optou-se pelo modelo de Análise *In-process*. Para a construção da nova proposta de revisão utilizou a abordagem de baixo para cima (*bottom-up*). Como sistema de modelagem, optou-se pelo *Bizagi Process Modeler*, que é desenvolvido dentro da notação BPMN – *Business Process Modeling Notation*. As conclusões da pesquisa indicam que o modelo proposto apresenta estrutura organizada, própria para aplicação em melhoria contínua. Com a discussão e o estudo amplo das etapas que compõem o processo de trabalho proposto é possível promover mudanças que tragam benefícios à organização.

Palavras-chave: MAPEAMENTO, AUTOMAÇÃO, PROCESSO JUDICIAL.

Abstract: This paper presents proposed new analysis process model for the review of the electronic flow of lawsuits. The study was developed from the professional literature and the observation of the implementation of the work process coupled with interviews with servers that perform the activities. For the modeling of the proposed process, we used the *to-be* approach. For the analysis of the work process, we chose the *in-process* analysis model. For the construction of the new proposal for the revision used the *bottom-up* approach (*bottom-up*). As modeling system, we opted for the *Bizagi Process Modeler*, which is developed within the BPMN notation - *Business Process Modeling Notation*. The research findings indicate that the proposed model organized structure, suitable for use in continuous improvement. With the discussion and extensive study of the stages that make up the proposed working process can make changes that benefit the organization.

Keywords: MAPPING, AUTOMATION , JUDICIAL PROCESS

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é composta de pessoas que, em conjunto, trabalham para a entrega final de um bem ou um serviço. Cada atividade desempenhada individualmente contribuirá positiva ou negativamente no resultado final. A busca por qualidade nos processos de trabalho é o desafio das equipes que realizam a produção dos bens ou serviços.

Nos dias de hoje, com o desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação, a busca pela qualidade dos processos de trabalho implica investimentos em automação.

No Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC), a implantação do processo eletrônico passou a integrar as rotinas de trabalho. As atividades que antes eram realizadas manualmente pelos servidores, passaram a ser repensadas para execução em ambiente eletrônico promovendo profundas mudanças na dinâmica da organização. No momento, a instituição conta com mais da metade do seu acervo de processos judiciais tramitando eletronicamente.

O desafio da qualidade torna-se ainda maior quando os investimentos em automação devem resultar em melhores patamares de desempenho na prestação jurisdicional. Ganhos de eficiência, transparência e percepção de bons serviços prestados passam a ser exigências da sociedade.

Nesse contexto, a Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina (CGJ/SC), como órgão de apoio e orientação em gestão, busca imprimir celeridade ao trabalho, sem perda da qualidade. Com isso, estimula o uso cada vez maior de recursos de automação, com a redução da intervenção humana em atividades meramente burocráticas, as quais podem ser facilmente executadas em bloco e controladas por sistemas de informação.

Como uma das principais iniciativas de estímulo – coordenada pelo Núcleo de Estudos, Planejamento e Projetos – está o Projeto de Revisão dos Fluxos Eletrônicos dos Processos Judiciais.

Segundo o portfólio de projetos da CGJ/SC, disponibilizado em seu sítio eletrônico, o Projeto de Revisão dos Fluxos Eletrônicos de Processos Judiciais tem como objetivo geral:

Disponibilizar, às Comarcas de Primeiro Grau, novos fluxos de trabalho automatizados no Sistema SAJPG5¹, para gerenciamento mais eficiente das atividades de gabinete e de Cartório, aumentando a produtividade nas Unidades Judiciais do Estado e reduzindo o tempo de tramitação do processo judicial eletrônico (CGJ, 2016).

Assim, a CGJ/SC atua na revisão da forma como o processo judicial é atualmente conduzido, refletindo sobre as mudanças que devem ser implementadas a partir do uso de automações, sem descuidar dos preceitos legais atinentes à cada matéria.

1 Sistema de Automação da Justiça / Primeiro Grau / Versão n. 5.

Desta forma, a revisão dos fluxos eletrônicos é um processo de análise e de redesenho do modo de tramitação do processo judicial pelas Unidades Judiciais do Estado, passando de uma infraestrutura manual de trabalho para uma arquitetura eletrônica de processamento.

Considera-se que a disponibilidade de recurso de automação pode transformar o trabalho executado manualmente e alcançar mais altos patamares de produtividade, numa situação em que os volumes de trabalho são significativos. É esse procedimento de transformação, no âmbito do Projeto de Revisão dos Fluxos Eletrônicos de Processos Judiciais, que será utilizado como base para esse trabalho e que sustenta a seguinte pergunta de pesquisa: Qual seria o modelo adequado de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais?

No contexto apresentado, o estudo a seguir trata da qualidade dos fluxos eletrônicos dos processos judiciais, portanto se insere na abordagem da gestão de processos de trabalho e utiliza a automação como recurso de melhoria.

1.1 OBJETIVO-GERAL

Propor novo modelo de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Promover resgate histórico dos paradigmas da gestão de processos, abordar os conceitos de processo de trabalho e do trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina;

Contextualizar o Projeto de Revisão dos Fluxos Eletrônicos de Processos Judiciais;

Investigar a forma como se discute a melhoria dos fluxos eletrônicos de processos judiciais no citado projeto;

Construir novo modelo de processo de análise de revisão de fluxos eletrônicos de processos judiciais.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa se justifica pela importância que a automatização dos fluxos eletrônicos de

processos judiciais assume, a partir da implementação do processo eletrônico, para que, com o uso dos recursos disponibilizados pela tecnologia da informação, se possa produzir mais e com baixa ocorrência de erros.

Tal pesquisa se coaduna na perspectiva de recursos, com o objetivo estratégico “Tornar a atividade jurisdicional mais célere e efetiva”, previsto no mapa estratégico da instituição, para o quinquênio 2015-2020, disponível no site do PJSC. Já na perspectiva de gestão, com a 2ª parte do objetivo que visa “implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2016, grifo nosso).

Justifica-se ainda a presente pesquisa pelo interesse em propor, dentro da premissa de melhoria contínua na abordagem da qualidade total, modelo de processo de trabalho que contemple as especificidades da demanda apresentada e legitime sua implementação.

Tal estudo respeita a experiência e metodologia definida pelo PJSC para o mapeamento de processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Concluída a fase introdutória, para auxiliar a compreensão da teoria relacionada ao estudo dos processos de trabalho, apresenta-se breve histórico evolutivo da gestão de processos.

2.1 BREVE HISTÓRICO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Paim *et al* (2009), a gestão de processos tem seus conceitos definidos por meio de cinco paradigmas, a saber: A administração científica, o sistema Toyota de produção, o controle de qualidade total, a reengenharia de processos de negócio e a teoria das restrições.

A *administração científica* teve o seu início com os primeiros passos que conceituaram o processo de divisão do trabalho.

De acordo com Paim *et al* (2009), já retratados por Adam Smith por meio de obra publicada em 1776, os benefícios da divisão do trabalho já comprovavam o aumento significativo de produtividade.

Segundo os citados autores, os referidos ganhos estariam associados a três razões básicas:

- 1) ao aumento sistemático da destreza dos trabalhadores devido à repetição da tarefa na qual se especializaram;

2) à eliminação dos tempos de não produção dedicados à troca de ferramentas e preparação do posto de trabalho devido às mudanças de tarefa;

3) à criação de ferramentas e equipamentos que facilitam a execução das tarefas individualmente. (PAIM *et al*, 2009, p.43)

Assim, a administração científica orientou os estudos de produtividade em toda a era industrial.

O foco era na observação e estudo sistemático do trabalho, na avaliação dos métodos de produção, com a sugestão de meios mais eficientes de se produzir, com objetivo na redução de trabalhadores e eliminação do tempo de espera não produtivos, em resumo, o aumento da produção com a redução de custo.

O *sistema toyota de produção*, Segundo Paim *et al*, (2009), tal teve a sua origem no Japão, e tem como um de seus principais fundamentos a priorização de melhorias em redes de processos ou operações. Esta proposta defende que existem perdas importantes que estão mais ligadas a um processo como um todo do que em uma atividade específica.

Paim *et al* (2009), recorrem à literatura especializada sobre o referido método para expor o modo como tais perdas são classificadas, as quais, se constituem em perdas por processamento decorrentes do projeto do produto e/ou processo de produção; perdas por transporte, estoque, movimentação, superprodução, espera e defeito.

Os citados autores salientam que o sistema Toyota de produção controla o processo de trabalho a partir de um olhar sobre as perdas resultantes da operação, sendo uma visão oriental contida na literatura sobre processos, sob o fundamento de que as perdas geram apenas custo, não adicionando valor ao produto (PAIM *et al*, 2009).

O antecedente intelectual *controle de qualidade total*, de acordo com Hammer, in Brocke, Rosemann (2013), teve como base o trabalho de SHEWHART² e DEMING³ sobre o controle estatístico dos processos, dos quais nasceram o movimento de qualidade e seu modelo contemporâneo, o “seis sigma”.

Conforme descreve o autor, a qualidade total visou mitigar a “variabilidade na execução do trabalho por meio da medição cautelosa dos resultados e da utilização de técnicas estatísticas para isolar as “causas-raiz” dos problemas de desempenho.” (HAMMER, in BROCKE, ROSEMAN, 2013, p. 3).

2 Walter Andrew Shewhart (1891-1967) foi um engenheiro norte americano que desenvolveu inúmeros estudos estatísticos vinculados à qualidade. Ficou conhecido como o “pai do controle estatístico de qualidade. Seu trabalho mais conhecido foi denominado como o Processo de Shewhart. Disponível em < https://pt.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart > Acesso em 13 set 2016

3 William Edwards Deming (1900-1993) foi um estatístico norte americano que ficou conhecido por desenvolver no Japão processos de trabalho focados na qualidade e inovação. Um de seus ensinamentos mais conhecidos são os 14 princípios de Deming, que são, em resumo, um conjunto de orientações sobre administração destinadas a qualquer modelo de negócio. Elas traduzem a essência da filosofia de seu trabalho. Disponível em < https://pt.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming > Acesso em 13 set 2016

Tal paradigma estabeleceu, a época, os seguintes princípios conceituais: a) as operações tem crucial importância, e como tal devem ser gerenciadas; b) Devem ser utilizados os meios de avaliação de desempenho, para verificar se o trabalho está sendo satisfatoriamente executado; c) Tal avaliação deve observar apenas os dados apresentados, e não ser embasada em opiniões, com o interesse de separar as causas raiz das dificuldades relacionadas ao desempenho da organização; d) A culpa do resultado negativo é do processo e não das pessoas; e) A ideia de melhoria contínua, ou seja, a resolução de um problema oportunizará a realização de um novo ciclo de verificações, para a discussão sobre novas oportunidades de melhoria (HAMMER, in BROCKE, ROSEMAN, 2013).

A crítica sobre tal abordagem foi de que o processo de trabalho, quando mapeado a detalhes mínimos é difícil de gerenciar e que estrategicamente nenhum processo visto com tal minúcia tenha importância para a organização. Além disso, tal escola tem como premissa “a meta de eliminar a variação e de obter um desempenho consistente. Todavia, consistente não é sinônimo de bom” (HAMMER, in BROCKE, ROSEMAN, 2013, p. 4).

A reengenharia dos processos de negócio, segundo conceito apresentado por Abreu (1994), é a busca por uma nova forma de se realizar um processo a partir de uma nova realidade tecnológica, com o intuito de se obter a *performance* máxima pelo uso de tal tecnologia. Desta forma, segundo o autor, a reengenharia deve ser vista como algo cíclico, ou seja, que se repete de tempos em tempos na história.

Hammer, in Brocke, Rosemann (2013), menciona que, diferente da escola da qualidade, a reengenharia foi posicionada como iniciativa ocasional, em vez de um processo contínuo de melhoria. Também não tinha como regra a observância de medidas de desempenho.

Por outro lado, segundo o citado autor, que é um dos criadores desta proposta, a reengenharia trouxe consigo duas novas peculiaridades ao mundo dos processos: a) uma aprimorada definição de processo de trabalho, como sendo um processo de ponta a ponta que atravessa uma empresa, para criar valor ao cliente; b) uma maior importância do desenho do processo, em contraponto a sua execução, de modo que um processo não pode funcionar melhor do que o seu desenho possa permitir, ou seja, se as exigências de desempenho superam as capacidades do desenho, deve este ser descartado, para a substituição por um novo (HAMMER, in BROCKE, ROSEMAN, 2013).

Abreu (1994), listou como premissas para a reengenharia: a) o uso intensivo de tecnologia da informação; b) ganhos de produtividade dramáticos; c) foco no processo base, ou seja, no negócio principal da organização; d) ênfase na inovação.

A proposta também rompeu com o modelo conceitual de estrutura hierárquica com muitos níveis, orientando que as organizações tivessem poucos níveis hierárquicos, com uma atividade mais linear e menos burocrática.

Segundo Paim *et al* (2009, p. 50), as vantagens deste paradigma seriam:

Os empregados tomam as suas próprias decisões;

Redução de custos;

Poucas esperas nos fluxos de processos;

Reação mais rápida às mudanças de requisitos;

Redução dos custos de coordenação;

Diminuição da necessidade de monitoração e controle, visto que não há mais necessidade de verificação dos fluxos e regras dos processos.

Embora se apresente como um modelo com comprovados benefícios, a literatura menciona que não são facilmente atingidos.

Como causas para o fracasso na sua implementação, Paim *et al* (2009, p. 51) apresentam:

Falha em focar nas necessidades estratégicas do negócio;

Alta gerência confunde ou abdica de suas responsabilidades;

Aceitação de soluções fracamente fundamentadas;

Falha em reconhecer a natureza única da Reengenharia de processos de negócio;

A Reengenharia não foi orientada por tecnologia;

Falta de experiência antes de se iniciar os esforços de Reengenharia;

Acreditar que Reengenharia é uma solução imediata;

Acreditar que a medição de desempenho é desnecessária;

Esquecer a gestão da mudança;

Falhar em manter o curso.

Pelo já citado aqui, pode-se observar que a reengenharia é uma abordagem moderna, por ter em suas premissas o uso de tecnologia e a inovação, com uma leitura mais linear dos fluxos de trabalho, com a redução de níveis hierárquicos.

É importante, contudo, observar que a reengenharia não se aplica a todos os processos de trabalho da organização. Segundo Gonçalves (2004), existem muitas técnicas aptas a melhorar em vários aspectos o funcionamento de uma empresa. A reengenharia deve ser reservada para cuidar dos processos de trabalho que realmente interessam.

A proposta da *teoria das restrições - TOC* avalia o processo de trabalho a partir da observação das limitações que interferem o desempenho produtivo da organização, conceitualmente identificados como gargalos.

Tal paradigma defende que todo sistema produtivo possui um gargalo e que a sua identificação só é possível por meio de uma visão sistêmica de todo o processo.

De acordo com Paim *et al* (2009, p. 51), o método geral para a aplicação da TOC possui cinco passos básicos:

Identificar a restrição;

Explorar a restrição;

Subordinar os outros recursos às decisões acima;

Elevar a capacidade da restrição;

Retornar ao primeiro passo.

Inicialmente, o conceito era mais utilizado no campo da produção, mas os seus usuários já perceberam a possibilidade de uso em outras áreas.

Concluído o breve esboço histórico, destaca-se que a proposta desta pesquisa está alicerçada nas abordagens da escola da qualidade total e da reengenharia de processos, por envolver conceitos relacionados à melhoria contínua dos processos de trabalho aliada ao uso de recursos de tecnologia.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

A gestão de processos de negócio, do inglês *Business Process Management - BPM* constitui-se em um conjunto de sistemas de gestão de informações organizacionais, cujas regras estão associadas à melhoria contínua do processo de trabalho.

Sobre BPM, Hammer, in Brocke, Rosemann, (2013, p. 3), esclarece que:

Na verdade, BPM é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a revolução industrial.

Paim *et al* (2009, p. 139) asseveram que a gestão de processos é "um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos".

Após explanarem as contribuições da literatura sobre *BPM*, Paim *et al* (2009) apontam que a gestão de processos é dividida em grupos de tarefas, que cuidam do planejamento, da organização e do controle dos processos, o que inclui a aferição do desempenho e a implementação de melhorias, com o fito de se fazer uso das medições para assegurar que os processos alcancem a qualidade desejada.

Gerir processos de negócio, portanto, é orientar a análise organizacional para o conhecimento sobre o desempenho dos processos de trabalho. Esse conhecimento deve estar modelado e documentado, para que seja possível o gerenciamento e a aplicação de automações visando o aperfeiçoamento da produção em ciclos de melhoria contínua.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é objeto de estudo na teoria organizacional há bastante tempo. A avaliação do processo de trabalho, com o interesse de imprimir mais qualidade, com redução de custos, é um sonho perseguido por qualquer administrador.

Sobre o tema, Paim *et al* (2009, p. 24), lecionam:

Há estudos e publicações que evidenciam o aumento da demanda por parte das organizações por conceitos, ferramentas e tecnologias que dependem de definição e do entendimento da gestão de processos. O estudo de processos sempre foi uma demanda nas organizações.

Sobre a busca pela melhoria de processos, os citados autores descrevem que é uma ação essencial para as organizações se adequarem ao constante ambiente de mudanças em que estão inseridas, para que permaneçam competitivas. Tal movimento mais recente de gestão de processos está vinculado à adoção dos recursos de tecnologia da informação, com foco em sistemas de informação voltados para a gestão de processos que auxiliem a realização da melhoria de processos na rotina diária de trabalho nas organizações (PAIM *et al*, 2009).

Com relação à adaptação à realidade do mercado, Scheer, Brabänder, in Brocke, Rosemann, (2013, p. 280) mencionam que “A gestão de processos de negócio é essencial para garantir o sucesso em longo prazo da empresa com base em estruturas flexíveis e receptivas para o mercado e que promovam simultaneamente a eficiência.”

De acordo com Paim *et al*, (2009), inúmeros resultados e benefícios comprovam a importância da gestão de processos de trabalho para a saúde das organizações, tais como: a) a uniformização de entendimentos sobre o trabalho; b) a melhoria do fluxo de informações, com incremento de soluções de automação; c) padronização dos processos; d) melhoria da gestão; e) aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos; f) reduções de tempo, custos e atravessamento de produtos; g) aumento da satisfação dos clientes da produtividade; h) redução dos defeitos; i) outros.

A gestão de processos de trabalho também tem sido compreendida como estratégia na redução do tempo entre a identificação do problema e a implementação de soluções.

Entretanto, para tal desiderato, as ações de modelagem e a análise de processos de trabalho precisam estar estruturalmente bem concebidas, permitindo céleres diagnósticos e soluções, com o menor intervalo de tempo e custo reduzido.

No poder judiciário, a gestão de processos de trabalho assume fundamental importância, pois permite a padronização de procedimentos – possibilitando uma melhor compreensão do processo de trabalho – contribuindo para um maior acompanhamento, controle e estímulo ao desempenho – que refletirá para uma entrega jurisdicional mais célere, e trará, por fim, maior satisfação aos jurisdicionados.

O PJSC possui iniciativas para a adoção da Gestão de Processos de Trabalho, atividade pela qual se refinou a cadeia de valor e os desdobramentos em macroprocessos até a definição de fluxos de atividades. Os servidores passaram por treinamento e foram mapeados alguns processos de trabalho das diretorias do TJSC, com a proposição de melhorias. Após esta etapa, os setores foram estimulados a promover o mapeamento dos demais processos internos.

2.4 CONCEITO DE PROCESSO DE TRABALHO

O processo de trabalho ou processo de negócio constitui-se na reunião de atividades que atuam em cooperação para a entrega de um objetivo final e comum a todos, que pode ser um produto ou um serviço.

Sobre o tema, Paim *et al* (2009, p.100), recorrem à literatura para descrever que é “[...] uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço.”

Para Scheer, Brabänder, in Brocke, Rosemann, (2013, p. 280), “Um processo de negócio é uma sequência contínua de atividades empresariais realizadas com a finalidade de gerar um resultado.”

O processo de trabalho, com o passar dos anos passou por inúmeras reavaliações e readaptações, de acordo com o paradigma vigente à época respectiva.

Entretanto, a essência de seu conceito permaneceu inalterada, ou seja, é um conjunto de atividades estruturadas e coordenadas, com início, meio e fim, com o objetivo de entregar valor ao cliente.

E no setor público este conceito não é diferente, pois todas as atividades desenvolvidas pelas organizações públicas sempre envolvem a entrega de um produto ou um serviço a um cliente final.

3 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa foi adotado o seguinte método científico, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Aspectos Metodológicos

Aspectos da metodologia	Alternativas
3.1 Caracterização da pesquisa	Natureza: Aplicada Abordagem: Qualitativa
3.2 Classificação da pesquisa	Quanto aos fins: Pesquisa Descritiva e Metodológica Quanto aos meios: Bibliográfica, Documental,
3.3 Delimitação da pesquisa: universo, população, amostra e sujeitos	População (ou Universo) da pesquisa: Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça
	Sujeito da pesquisa: Servidor efetivo do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina lotado no Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça
3.4 Técnicas e instrumentos de coletas de dados	Fontes de dados primários: Observação Fontes de dados secundários: Documentos, Fontes bibliográficas e entrevistas.
3.5 Técnicas e instrumentos de análises de dados	Modelo Interpretativo
3.6 Limitações da pesquisa	Escopo físico: Apresentação de modelo de processo de análise para a revisão de fluxos eletrônicos de processos judiciais. Escopo temporal: Primeiro semestre de 2016 Escopo teórico: Projeto de automatização dos fluxos eletrônicos de processos judiciais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à natureza, a pesquisa é caracterizada como aplicada, com abordagem qualitativa.

Segundo Silva, Menezes (2005, 20) a pesquisa aplicada “[...] objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, e dirigidos à solução de problemas específicos”.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que se pretende demonstrar o atual processo de análise envolvendo a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais.

Segundo Vergara (1998, 45),

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Ainda com relação aos fins, a pesquisa é metodológica, pois tem como objetivo principal a adoção de procedimentos específicos para a formação de proposta de trabalho. De acordo com Vergara (1998, 45), a pesquisa metodológica,

é o estudo que se refere a instrumento de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Com relação aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois foi realizada uma observação *in loco* sobre como o trabalho é desenvolvido. Este tipo de pesquisa, segundo Vergara (1998, 45-46), consiste na “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não.”

Por envolver pesquisas sobre material bibliográfico, principalmente com relação a literatura especializada, classifica-se também a pesquisa, segundo Vergara (1998, 46) como bibliográfica, já que

[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Por considerar a possibilidade de avaliação de documentos administrativos relacionados ao projeto, a pesquisa é classificada, também quanto aos meios, como documental.

No tocante a este tipo de pesquisa Silva, Menezes (2006) se recorrem a conceito presente na literatura para esclarecer que a pesquisa documental é aquela elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico.

O trabalho foi executado a partir de projeto conduzido pelo Núcleo II da CGJ/SC, de modo que o universo da pesquisa é o referido setor interno.

Como escopo físico, tem-se a apresentação de novo modelo de processo de trabalho, destinado a auxiliar a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais.

Já o escopo temporal, propõe-se a execução da pesquisa no segundo semestre de 2016.

O escopo teórico limitou-se aos conceitos do Projeto de Revisão dos Fluxos Eletrônicos de Processos Judiciais.

Como descrito no quadro metodológico, a construção da proposta de modelo de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais se deu a partir da observação direta, de como tal processo de trabalho atualmente é executado e por meio de entrevistas com parte dos executores.

A observação direta e a entrevista são algumas das principais técnicas para a captura de informações para o trabalho de modelagem.

Segundo o CBOK 3.0, mantido pela *Association of Business Process Professionals* - ABPMP (2013, p.118), a observação direta

[...] é uma boa maneira de documentar detalhes do processo atual. Pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas e pode ser eficaz na identificação de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho.

Com relação à entrevista, o mesmo documento destaca que

Um método corrente de coleta de informação e preparação para análise de processos é entrevistar aqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo. Os entrevistados podem incluir donos de processos, clientes, partes interessadas (fornecedores, parceiros de negócio), quem trabalha no processo e quem fornece entradas ou recebe saídas do processo. Essas entrevistas podem ser presenciais ou conduzidas por telefone, conferência web ou e-mail. Tipicamente, o formato presencial é o mais produtivo, pois permite maior diálogo e discussão sobre o que realmente está ocorrendo ou ocorreu (ABPMP, 2013, p.117).

Como abordagem de análise do processo de trabalho, optou-se pelo modelo de Análise *In-process*.

Este tipo de abordagem funciona a partir do conhecimento detalhado do sequenciamento de atividades que formam o processo de trabalho, visando buscar as melhorias que poderiam ser colocadas em prática, no intuito de torná-lo mais eficaz ou eficiente (JUNIOR, SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com os citados autores, “o objetivo dessa categoria de análise é medir o sucesso das atividades de um processo a partir da compreensão de sua estrutura. A partir de resultados mal sucedidos, ações de correção são tomadas (JUNIOR, SCUCUGLIA, 2011, p. 183)”.

Segundo Junior, Scucuglia (2011), tal lógica teórica é o PDCA tradicional.

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), traduzido para o português como planejar, fazer, verificar e agir, que também é conhecido pelo ciclo de *Deming*, é o modelo que tem como objeto a aplicação de ciclo de melhoria contínua de um processo (ABPMP, 2013).

A construção da nova proposta de revisão utilizou a abordagem de baixo para cima (*bottom-up*), descrita no CBOK 3.0.

Sobre tal abordagem, o citado manual destaca que “Abordagens de baixo para cima, centradas em fluxos de trabalho e tarefas, apresentam melhor resultado quando se busca modelar o funcionamento de áreas funcionais (ABPMP, 2013, p. 99)”.

A metodologia para mapeamento de processos de trabalho no PJSC usou a abordagem *top-down* (de cima para baixo), a qual parte da visão global da organização, definida pela cadeia de valor.

A abordagem *bottom-up* utilizada nesse trabalho se justifica porque o processo de análise para revisão dos fluxos eletrônicos está inserido dentro de um projeto, ou seja, uma demanda que não será perene, que deixará de existir a partir do momento em que a automação do processo judicial estiver concluída. Portanto, as duas abordagens podem coexistir. Além disso, a execução das atividades do processo de trabalho está em sua maioria concentrada em poucas pessoas, dentro de um único setor interno, razão pela qual se reforça a adoção de tal abordagem.

Adotou-se para a modelagem do processo proposto a abordagem do modelo *to-be*, ou seja, procurou-se desafiar todo o processo, questionando sobre a necessidade de cada atividade, visando um novo modelo com mais qualidade. Sobre esta proposta, o CBOK 3.0 explica que:

O desenho de processos será baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado. Nessa abordagem, nenhuma parte da operação deve ficar fora de questionamento. Tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e defeitos, e inovar. (ABPMP, 2013, p. 158)

Como sistema de modelagem, optou-se pela utilização do software livre *Bizagi Process Modeler*. Esse sistema é desenvolvido para a construção de processos de negócio dentro da notação BPMN – *Business Process Modeling Notation*, sendo atualmente a ferramenta utilizada pelo TJSC para a modelagem de processos.

4 ANÁLISE DO MODELO ATUAL E APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA

4.1 O TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

O processo de trabalho dentro do poder judiciário é caracterizado como um serviço, conhecido no meio jurídico como “prestação jurisdicional”, que se traduz no exercício do Estado na realização da jurisdição.

Plácido e Silva, (2004, p. 802) conceitua Jurisdição como:

Derivado do latim *jurisdictio* (ação de administrar a justiça, judicatura), formado, como se vê das expressões *jus dicere*, *jurisdictio* é usado precisamente para designar as atribuições especiais conferidas aos magistrados, encarregados de administrar a justiça. Assim, em sentido eminentemente jurídico ou propriamente forense, exprime a extensão e limite do poder de julgar de um juiz.

Sobre o tema, Cintra, (2014, p. 149), leciona:

[...] sabe-se que é uma das funções assumidas e exercidas pelo Estado, mediante a qual este se substitui aos titulares dos interesses em conflito para, imparcialmente, buscar a pacificação do conflito que os envolve, com justiça. Essa pacificação é feita mediante a atuação da vontade do direito objetivo que rege o caso apresentado em concreto para ser solucionado e o Estado desempenha esta função sempre mediante o processo, seja ao expressar imperativamente o preceito concreto pertinente ao caso (através de uma sentença de mérito), seja ao realizar ou fazer com que se realize no mundo das coisas o que o preceito estabelece (através da execução forçada).

A realização da prestação jurisdicional envolve inúmeras atividades internas devidamente coordenadas e estruturadas por meio das regras descritas nas leis processuais vigentes.

Tais atividades poderiam ser comparadas aos processos de trabalho de uma grande organização, por serem bastante segmentadas e com um viés de respeito à hierarquia.

Entre as referidas atividades, em uma comarca, por exemplo, existem processos de trabalho envolvendo o atendimento ao cidadão, o protocolo e a distribuição de processos judiciais, os serviços relacionados ao andamento processual, como citações, intimações, perícias, audiências, prisões, solturas, apresentações, estudos sociais, cálculos diversos, etc.

Cada processo de trabalho, dentre os listados acima, possui características distintas que, se observados e executados na forma apropriada, imprimirão melhor resultado, com maior rapidez e menor custo.

A maioria das tarefas desempenhadas para a entrega da prestação jurisdicional estão ligadas ao cumprimento de atos relacionados ao andamento do processo judicial. Estas atividades têm início a partir de um pedido inicial, e terminam com o arquivamento dos autos.

Tal rotina era até pouco tempo atrás executada e registrada em folhas de papel, e a reunião de todos estes atos, fisicamente registrados, formavam o que chamamos de processo judicial.

Com o advento do processo judicial eletrônico, a partir da lei n. 11.419/2006, o papel deu lugar ao arquivo no formato .pdf⁴ (*portable document format*), e a partir disso, inúmeras propostas de melhorias no processo de trabalho passaram a ser vislumbradas.

As folhas não seriam mais ser carimbadas e numeradas, a juntada (inclusão) de documentos no processo judicial ficou mais rápida, em resumo, a execução das atividades precisou ser repensada, fazendo com que os Tribunais de Justiça procurassem soluções de tecnologia que se adequassem aos desafios impostos pela nova rotina de trabalho.

Neste passo, o PJSC adquiriu o SAJ na sua 5ª versão e concluiu a implementação do processo judicial eletrônico no primeiro grau em 27 de outubro de 2014, segundo cronograma constante em seu sítio eletrônico.

A partir desta data, todos os novos processos judiciais passaram a tramitar eletronicamente.

4.2 A REVISÃO DOS FLUXOS ELETRÔNICOS DE PROCESSOS JUDICIAIS

A tramitação eletrônica de processos judiciais propôs inúmeras reflexões e estabeleceu um novo paradigma relacionado ao modo de como realizar a prestação jurisdicional.

Em razão destas mudanças, muitos desafios surgiram, dentre eles a resistência dos servidores ao novo modelo de negócio, dúvidas sobre a divisão do trabalho, como executar com qualidade e celeridade as novas atividades e quais os controles que deveriam ser executados pelos setores internos.

Com relação ao incremento de celeridade, sem perda da qualidade, uma das soluções possíveis é o uso do recurso de emissão de atos automáticos a partir de despachos, decisões interlocutórias, sentenças e atos ordinatórios, para que as atividades de emissão de expedientes fossem reduzidas, a partir de uma decisão judicial em que o ato consecutivo fosse realizado automaticamente.

4 Segundo informações da empresa *Adobe Systems*, “Portable Document Format (PDF) é um formato de arquivo usado para exibir e compartilhar documentos de maneira compatível, independentemente de software, hardware ou sistema operacional. Inventado pela Adobe, o PDF agora é um padrão aberto mantido pela International Organization for Standardization (ISO). PDFs podem conter links e botões, campos de formulário, áudio, vídeo e lógica de negócios. Eles também podem ser assinados eletronicamente e são facilmente exibidos com o software gratuito Acrobat Reader DC.” Disponível em < <https://acrobat.adobe.com/br/pt/why-adobe/about-adobe-pdf.html> >. Acesso em 13 set 2016.

O uso de tal ideia trouxe inúmeros benefícios, por abreviar o período em que o processo judicial aguarda em cartório para o cumprimento da ordem. E com a redução da intervenção humana, a tramitação processual tende a ter menos erros.

Todavia, é forçoso reconhecer que a emissão de documentos com atos automatizados apresenta maior ganho na execução de atividades em bloco, em processos judiciais da mesma competência, com o mesmo rito e fase processual.

A execução de atividades em bloco consiste na classificação dos processos judiciais eletrônicos que necessitem da realização de atos processuais idênticos que, em razão da matéria e do momento processual, possam ser executados em grande volume.

Assim, a partir da identificação desta demanda, foi criado o projeto na CGJ/SC, o qual atua na revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais, visando, com o uso de recursos de automação e outras melhorias, imprimir celeridade processual.

O projeto de revisão atua dentro dos chamados “fluxos de processo”, que são, em resumo, o local virtual onde estão posicionados os processos judiciais eletrônicos. Cada fluxo foi conceitualmente concebido para um tipo de rito processual, como cível ou criminal.

Pretende-se construir novo modelo de processo de análise a partir do atual. A nova proposta observou a melhoria contínua como forma de gestão.

4.3 O MODELO ATUAL NO PROCESSO DE REVISÃO DE FLUXOS ELETRÔNICOS.

O projeto de revisão dos fluxos eletrônicos atualmente está atuando na confecção de automações para os processos judiciais de recuperação judicial e falência, de acordo com determinação do Conselho Nacional de Justiça.

A execução de tal processo de análise se traduz nas atividades adiante descritas.

A partir do pedido apresentado, o processo de análise tem início, com a avaliação do “fluxo de processo” em que a automação solicitada será implementada.

Na sequência, é realizada uma reunião de nivelamento com as pessoas que vão avaliar e sugerir melhorias quanto à automação sugerida.

Após, quando necessário, é realizada visita a uma unidade judicial especializada, para conhecer de perto a rotina de trabalho que se pretende automatizar.

No ato seguinte, são feitas as configurações propostas no fluxo de processos judiciais existente em uma versão de testes do SAJ/pg5, disponibilizada para tal atividade.

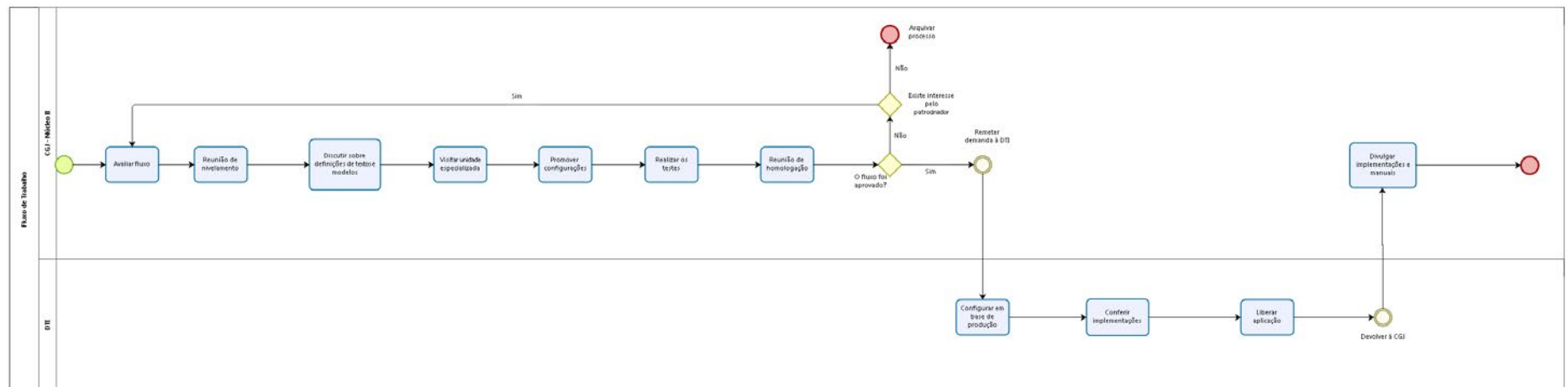
Em seguida, com a conclusão dos testes, as automações são apresentadas em reunião para a homologação.

A partir da homologação, as configurações são replicadas na base de produção, ou seja, a base de dados disponibilizada aos usuários em ambiente de produção, nas comarcas, com a posterior liberação dos manuais.

Por fim, após a conferência, as funcionalidades implementadas estão liberadas para serem aplicadas.

Este é o modelo atual, no qual foram identificadas as atividades desenvolvidas, para a avaliação e proposta de novo modelo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais.

Figura 1: Representação gráfica do modelo atual



Fonte: Elaborado pelo autor em conjunto com os entrevistados

4.3.1 Críticas ao modelo atual de revisão de fluxos eletrônicos de processos judiciais

Observa-se que o modelo atual foi concebido de maneira totalmente empírica, e pouco se discutiu sobre a sua forma de execução.

Assim, após o entendimento sobre como o processo de trabalho é executado, promoveu-se em conjunto com os executores as discussões sobre quais seriam as alternativas de melhoria que poderiam ser implementadas.

Entretanto, para que se pudesse discutir as melhorias, procurou-se definir as dificuldades que o modelo atual apresenta que repercutem na qualidade do serviço a ser apresentado.

Neste ponto, como passo inicial, percebeu-se que o processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos dos processos judiciais não possui uma única porta de entrada, ou seja, as demandas aportam por e-mail, ofícios ou pedidos realizados em processos administrativos internos da CGJ/SC.

Essas demandas não chegam para a avaliação do processo judicial como um todo, por vezes são apenas para automatizar um pequeno ato dentro de um específico fluxo eletrônico de processo judicial, sem a análise de todas as fases processuais do rito/procedimento processual.

Outra crítica identificada sobre o modelo atual é a ausência de uma discussão ampla sobre as automações com especialistas na matéria processual em debate. É comum que a automação seja discutida e construída a partir da demanda de um único juízo de direito.

Além de não estar formalmente estruturado, o modelo atual não possui prazos preestabelecidos para cada atividade, ficando a sua execução de acordo com a rotina de trabalho de cada servidor. Sem prazos predefinidos, não se tem planejamento, e as entregas costumam demorar mais do que o necessário.

O modelo atual também não possui um momento de autoavaliação, ou seja, um gatilho a ser disparado, que se constitui em uma atividade específica, destinada a revisar o procedimento, visando a melhoria contínua.

Destaca-se que a maioria das dificuldades vislumbradas repercutem negativamente na qualidade do serviço prestado, e, com a adoção de um modelo de processo de trabalho proposto, pretende-se eliminar estes problemas.

4.4 NOVO MODELO DE PROCESSO DE ANÁLISE PARA A REVISÃO DOS FLUXOS ELETRÔNICOS DE PROCESSOS JUDICIAIS

A proposta a seguir apresentada decorre da reflexão dos seus executores, orientados pela experiência e percepção crítica deste pesquisador, com o apoio do referencial teórico apresentado neste artigo.

Desta forma, pretende-se oferecer um processo de análise construído dentro de um conceito de mapeamento mais estruturado, com todas as atividades definidas, de modo a facilitar a compreensão e padronizar a execução por todos os colaboradores.

A proposta abrangeu atividades a serem desenvolvidas por quatro setores distintos: (CGJ/SC), Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGINFO), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e empresa desenvolvedora do SAJ/pg5.

As melhorias que serão implementadas no fluxo eletrônico de processo judicial não ensejam a alteração do código-fonte do do SAJ/pg5. Se for detectada alguma melhoria que necessite a intervenção da empresa desenvolvedora mediante o recurso de manutenção evolutiva, a demanda é encaminhada para integrar *backlog* administrado pela DTI, cuja priorização de atendimento observa definições construídas por comitê formado para tal tarefa.

O termo *backlog* representa o conjunto de pleitos que aguardam atendimento (WIKIPEDIA, 2016). No TJSC, se constituem nas demandas de alteração do SAJ/pg5, aprovadas para implementação.

Já código-fonte significa o conjunto de palavras e símbolos organizados dentro de uma linguagem de programação que, após compiladas, se transformam em um *software* (WIKIPEDIA, 2016).

O processo de análise proposto está descrito abaixo, pormenorizadamente.

Em etapa inicial, fixou-se o momento de pesquisa sobre o procedimento judicial que será revisado. A equipe de trabalho que executa tais atividades possui *expertise* sobre todos os ritos de processos judiciais, mas é forçoso reconhecer que todo trabalho com tal envergadura precisa de estudo aprofundado da matéria, a fim de que todos os passos do procedimento judicial sob estudo sejam devidamente conhecidos e revisados.

Essa busca por conhecimento está embasada no interesse de se assegurar a qualidade desde o início. Sobre tal princípio, Junior, Scucuglia (2011, p. 119) destacam que:

Problemas de qualidade encontrados nos primeiros passos de um processo podem criar efeitos negativos exponenciais na sequência do processo. O tempo gasto para solucionar ineficiências nos passos subsequentes pode ser excessivo. É recomendado investir tempo e dinheiro no início do processo para assegurar qualidade. Esse investimento terá o seu retorno gerado na prevenção de revisões e retrabalhos.

Passada a etapa de estudo, adentra-se na fase de documentação do rito processual, com a descrição pormenorizada de todas as fases do processo judicial que será revisado. Este momento de construção será regido por meio de grupo multidisciplinar, formado por servidores da CGJ/SC e usuários do SAJ/pg5, lotados em unidades judiciais especializadas na matéria (chão de fábrica).

Com a construção do rito processual concluída, inicia-se a próxima etapa, na qual serão discutidas as possibilidades em que é possível a inclusão de automações.

Para tal discussão, um grupo maior será formado, com juízes e servidores com ampla experiência na área, cujo número ficará a critério do gerente do projeto, de acordo com o tamanho do fluxo eletrônico de processos judiciais que se pretende mapear e automatizar. Essa discussão ocorrerá por meio de reuniões presenciais ou por grupo de discussões em modo virtual. Nesta etapa existe uma entrega, que é um documento inicial de revisão do fluxo de processo judicial eletrônico, com todas as possibilidades de melhoria possíveis de serem implementadas.

Esta rotina de discussões serve para validar o modelo que se pretende implementar, a partir da abordagem *botton-up*, focada também na necessidade de se construir um fluxo eletrônico de processos judiciais que estimule a padronização de rotinas, que é um princípio da modelagem *to-be*.

Sobre padronização, Junior, Scucuglia (2011, p. 119) destaca:

Muitas das variações excessivas em processos decorrem de procedimentos não padronizados. Se cada profissional executa suas tarefas de um modo, então a soma de diferentes níveis de habilidade resultará em instabilidade. Padronizar processos formalizando as ações daqueles com melhores resultados é uma das principais atividades a serem realizadas para promover confiabilidade e estabilidade processual.

Após as fases de testes, será realizada reunião, para avaliação e homologação do fluxo eletrônico de processos judiciais, com a presença de um juiz-corregedor.

Se a proposta de revisão do fluxo eletrônico de processos judiciais for aprovada, segue à DTI, para implementação, e após a empresa desenvolvedora será comunicada para replicar as configurações na base de produção do SAJ/pg5. Se a proposta precisar ser aperfeiçoada, retorna para a fase de discussão.

Os prazos sugeridos no modelo de processo de trabalho podem eventualmente sofrer alteração, em razão da quantidade de servidores disponíveis frente à complexidade do rito processual que será revisado. A proposta foi sugerida a partir do que foi considerado pelos entrevistados como prazo razoável para a execução. Como o desenho possui uma atividade em que serão discutidas alternativas de melhoria ao processo, tais prazos poderão ser reajustados.

Após a liberação na base de produção, as unidades judiciais serão comunicadas, para que passem a observar e executar o trabalho por meio do uso das novas ferramentas implementadas no fluxo eletrônico de processos judiciais revisado.

Ainda, ao final, foi prevista reunião para avaliação do processo de trabalho pelo qual passou o mapeamento e construção do fluxo eletrônico de processos judiciais, agora automatizado, para, em uma proposta de melhoria contínua, sejam as atividades constantemente revisadas e aprimoradas.

Destaca-se que a construção de tal proposta de melhoria sobre o atual modelo de processo de análise para a revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais procurou minimizar os *handoffs*, mas, dentro de uma estrutura hierarquizada e amplamente setorizada como o PJSC, a troca de poder no processo de trabalho é uma constante.

Handoffs são os pontos dentro do processo de trabalho em que existe a troca de poder, ou seja, quando o processo é remetido para outro setor, para a realização de uma tarefa.

Sobre minimizar *handoffs*, a literatura observa que:

Em linhas gerais, quanto menos *handoffs* existir em um processo, maior será a sua confiabilidade, pois, assim que uma transação é transferida de um grupo a outro, os dados podem ser perdidos ou mal interpretados. Eles devem ser minimizados ou automatizados, sempre que possível (JUNIOR, SCUCUGLIA, 2011, p. 121).

O produto final que se pretende entregar é um fluxo de processos revisado e o mais automatizado possível, que possibilite aos magistrados e servidores o aumento da produtividade sem perda de qualidade.

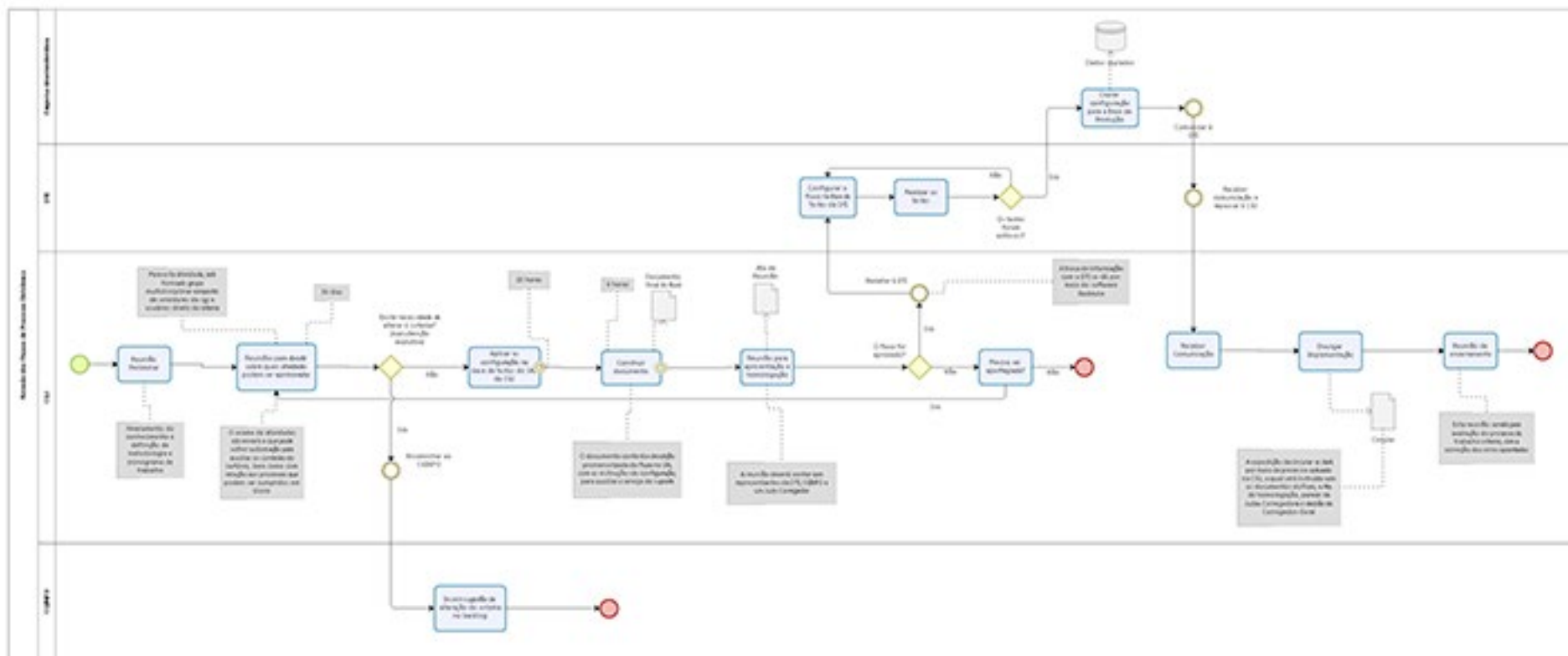
Entretanto, para que os clientes internos (juízes e servidores) tenham um serviço de excelência, o PJSC deve ter um serviço de suporte que atenda as demandas com qualidade e eficiência.

Tais serviços abrangem a orientação aos usuários, por meio dos manuais que serão desenvolvidos, e o atendimento prestado nas situações de erro na operação, ou seja, quando o SAJ/pg5 tiver algum defeito que necessite ser corrigido. Estes erros podem derivar de inúmeras fontes, como problemas de atualização do software, configuração de permissões de usuário e até eventuais inconsistências possíveis de acontecer no fluxo de processo judicial que foi mapeado e automatizado.

Em resumo, de nada adianta uma boa ferramenta de trabalho sem um serviço de atendimento ao usuário de qualidade.

Assim, após a fase de observação e entrevista com os executores, apresenta-se a referida proposta, que será submetida à avaliação e validação oportunamente com os gestores do projeto.

Figura 2: Representação gráfica do novo modelo de processo de análise



Fonte: Elaborado pelo autor em conjunto com os entrevistados

4.4.1 Melhorias vislumbradas com a nova proposta

O modelo sugerido foi construído em um ciclo de gestão numa aproximação à qualidade total.

Em enfrentamento às dificuldades, foram propostas as melhorias apontadas a seguir.

No intuito de se diminuir a entrada de pedidos fragmentados de automações, a proposta foi construída para que se revise um fluxo eletrônico de processos judiciais de cada vez (cível, crime, família, infância e juventude, etc). A ordem de atendimento priorizará os fluxos de maior impacto na produtividade.

Com o interesse de se validar o procedimento a ser revisado, bem como assegurar o engajamento dos usuários na adoção da ferramenta, foi inserida em uma das fases do processo de trabalho uma discussão ampla com os especialistas da matéria (juízes, chefes de cartório e servidores) sobre as possíveis automações que podem ser implementadas. No modelo atual não existe este momento.

Para facilitar o controle sobre o andamento os trabalhos, a adoção de prazos é fundamental. No modelo atual, essa política não era adotada. Na proposta, estabeleceu-se prazos nas atividades mais impactantes.

Para resolver uma questão básica, focada na melhoria contínua do processo de análise de revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais, definiu-se ao final uma atividade de revisão, onde o referido processo de análise será avaliado por todos os executores, para que seja possível discutir sobre eventuais melhorias que poderão ser adotadas, no próximo ciclo.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa, inicialmente expôs breve contextualização histórica sobre os paradigmas relacionados à gestão de processos de trabalho, apresentou o conceito de processo de trabalho e explanou sobre o trabalho desenvolvido pelo PJSC. Em continuidade, abordou sobre o desafio da revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais, e esclareceu sobre a metodologia de pesquisa escolhida. Após, analisou o atual modelo de processo de trabalho do projeto de revisão dos fluxos eletrônicos de processos judiciais e apresentou, ao final, nova proposta ao modelo atual, construída a partir da observação e de entrevistas dos executores, com o apoio crítico deste pesquisador, fundamentado na teoria que dá suporte a este estudo.

O novo modelo apresenta melhorias em relação ao atual nos seguintes aspectos: estruturação do fluxo de trabalho, com a definição de cada atividade a ser desempenhada; estabelece prazo para as principais entregas; prioriza o estudo amplo da matéria, com validação conjunta com servidores e magistrados que atuam diretamente no fluxo de processos judiciais que se pretende revisar; e prevê atividade de revisão, a fim de que se avalie se a sua execução foi bem desenvolvida, sem a ocorrência de atrasos ou a existência de períodos de ociosidade.

Sua aplicação prática será oportunamente ofertada ao gestor do setor interno, como proposta de reflexão sobre um modelo de processo de trabalho construído a partir dos ensinamentos da escola da qualidade.

Por fim, resta dizer que foi um imenso prazer realizar esta pesquisa. Só com a observação do processo de trabalho, associada a um processo de construção e revisão com participação efetiva dos colaboradores é que se pode chegar ao resultado mais próximo do ideal.

A partir do mapeamento deste processo de trabalho, pretende-se aplicar os conceitos validados aqui aos demais processos existentes no núcleo II da CGJ/SC, a fim que se possa futuramente medir a força de trabalho necessária para a execução com qualidade das atividades definidas dentro de sua competência interna.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. 2013. Disponível em < http://c.ymcdn.com/sites/www.ABPMPP.org/resource/resmgr/Docs/ABPMPP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf > Acesso em 27 ago 2016.

ABREU, Fábio de Souza. **Reengenharia – Em busca de uma teoria**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 34. n. 5. pp. 49-61. set – out 1994. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a07v34n5.pdf> > Acesso em 27 ago 2016.

BACKLOG. In: **Wikipédia: a enciclopédia livre**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Backlog>. Acesso em 29 out 2016.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo *et al.* **Teoria Geral do Processo**. 30ª edição. São Paulo: Malheiros Editores. 2014.

CÓDIGO-FONTE. In: **Wikipédia: a enciclopédia livre**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo-fonte>. Acesso em 29 out 2016.

CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO SANTA CATARINA. **Portfólio de Projetos**. Disponível em < <http://cgj.tjsc.jus.br/projetos/nucleo2projetos.htm#projeto1> > Acesso em 28 ago 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Reengenharia: Um guia de referência para o executivo**. Revista

de Administração de Empresas. São Paulo. v. 34. n. 4. p. 23-30. jul/ago 1994. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38288/37004>> Acesso em 28 ago 2016.

HAMMER, Michael. **O que é gestão de processos de negócio?**. In BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookmann, 2013. p.3-16.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 5ª edição. Curitiba: Juruá, 2012.

JUNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHEER, August-Wilhelm; BRABÄNDER, Eric. **O Processo de Gestão de Processos de Negócio**. in BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. Manual de BPM – Gestão de Processos de Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 279-306.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Esfera Muskat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf. Acesso em 28 ago 2016.

SILVA, DE PLÁCIDO E. **Vocabulário Jurídico / atualizadores: Nagib Slaibi Filho e Gláucia Carvalho**. 25ª edição. Rio de Janeiro: Editora Forense. 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Mapa estratégico para o quinquênio 2015-2020**. Disponível em <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional>> Acesso em 27 ago 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1998.

ATUAÇÃO DOS INSTITUTOS MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO PARA O ALCANCE DOS SEUS OBJETIVOS NA COMARCA DE LEBON RÉGIS

Regina Aparecida Chagas de Oliveira

Bacharel em Direito pela UnC – Campus de Caçador/SC. Pós-graduanda em Gestão Estratégica no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Lotada na Vara Única da Comarca de Lebon Régis - Juizado Especial Cível e Criminal. E-mail: raco5139@tjsc.jus.br

PERFORMANCE OF INSTITUTES MEDIATION AND RECONCILIATION FOR THE ACHIEVEMENT OF ITS OBJECTIVES , IN LEBON REGIS COMARCA

Resumo: A proposta do estudo é trazer como os procedimentos adotados pela Comarca de Lebon Régis têm contribuído para o desenvolvimento da Mediação e Conciliação. Para isso, caracteriza políticas públicas e institucionais relativas ao funcionamento, levantando atribuições dos atores envolvidos na realização dos procedimentos e a estrutura dos serviços de mediação e conciliação na respectiva Comarca. O artigo apresenta os motivos para o desenvolvimento da pesquisa. Traz os conceitos de Mediação e Conciliação que auxiliam na compreensão dos institutos. Trata ainda da cultura da paz como fundamento para a Mediação e um breve histórico da implantação desses métodos no país e legislação pertinente. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho e os resultados da pesquisa. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental, um estudo de caso e observação. Delimita-se ao universo da Comarca de Lebon Régis. No tocante aos critérios para a escolha da amostra, em intencional não probabilística. Para técnicas e instrumentos de coleta de dados, em fontes primárias e secundárias. Concluindo o estudo, aponta os desafios de gestão e alternativas de ação para aprimorar os procedimentos adotados na Comarca de Lebon Régis, apontados na pesquisa realizada.

Palavras-chave: Mediação. Conciliação. Políticas Públicas. Gestão. Alternativas.

Abstract: The proposal of the study is to bring how the procedures adopted by the region of Lebon Régis have contributed to the development of mediation and conciliation. To do this, public policies and institutional features relating to the operation, raising assignments of the actors involved in carrying out the procedures and structure of the mediation and conciliation services in their Region. The article presents the reasons for the development of research. Brings the concepts of mediation and conciliation to assist in understanding of the institutes. This is the culture of peace as the Foundation for mediation and a brief history of the implementation of these methods in the country and relevant legislation. As a result, presents the methodology used for the development of the work and the search results. As for the methodology, the research is characterized as applied qualitative approach, descriptive, bibliographical, documentary, a case study and observation. Delimits to the universe of the region of Lebon Régis. Regarding the criteria for the selection of the sample, not probabilistic intentional. For technical and data collection tools, primary and secondary sources. Completing the study, points out the management challenges and alternatives of action featured in research conducted to improve the procedures adopted in the region under study.

Keywords: Mediation. Conciliation. Public Policies. Management. Alternatives.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição brasileira de 1988 (Brasil, 1988) destacou, desde o preâmbulo, valores que serviram de marco para mudanças no judiciário. Considerada pelo próprio legislador constituinte como “Constituição Cidadã”, traz estampados em seus artigos, direitos e garantias fundamentais e diretos sociais, que edificam uma linha demarcatória essencial na história do Judiciário (LIMA; ESPÍNDOLA, 2008).

Ao elencar os valores supremos para uma sociedade igualitária, criou um novo compromisso para a justiça e demarcou um caminho para novas medidas, visando garantir o exercício democrático da cidadania. Encontrar meios alternativos para a solução de litígios tornou-se uma necessidade e um compromisso do Estado para com seus cidadãos (PISKE, 2010).

Algumas propostas surgem como alternativas para uma resposta mais rápida aos litígios, destacando-se nessa matriz a Arbitragem, a Conciliação e a Mediação. São institutos com características próprias, diferenciando-se pela abordagem do conflito (PISKE, 2010).

A presente pesquisa aborda, especificamente, a Mediação e Conciliação, por se tratar de práticas que abriram espaço dentro do Poder Judiciário, encontrando-se inseridas no dia a dia das Comarcas brasileiras, vindo ao encontro do ideal de justiça rápida e eficaz.

O Programa Justiça em Números, desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ tornou-se, segundo o órgão, a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Assim, por meio de análise realizada anualmente desde 2004 o “Relatório Justiça em Números divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com muitos detalhamentos da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015). Tais dados revelam que processos autocompositivos para solução de litígios vêm se destacando nas práticas diárias do Judiciário brasileiro, o que também ocorre em Santa Catarina (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2015).

Essa realidade acaba por justificar a realização do presente estudo, uma vez que assinala a importância dos institutos em foco.

Nesse contexto, define-se como pergunta de pesquisa: **Como os procedimentos adotados pela Comarca de Lebon Régis têm contribuído para o desenvolvimento da Mediação e Conciliação?**

Partindo desse questionamento tem-se como objetivo geral analisar como os procedimentos adotados pela Comarca de Lebon Régis têm contribuído para o desenvolvimento da Mediação e Conciliação.

A partir da explicitação de tais práticas, espera-se contribuir para sua efetividade e, por consequência, com a realização da justiça em Santa Catarina.

No intuito de estudar a atuação desses institutos na Comarca, é desenvolvida pesquisa na qual se pretende alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a. descrever como estão estruturados os serviços de mediação e conciliação, na Comarca em foco;
- b. apontar desafios de gestão dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da mediação e conciliação na Comarca pesquisada;
- c. propor alternativas de ação para aprimorar os procedimentos adotados para o desenvolvimento dos citados institutos.

Para uma melhor compreensão do tema, o artigo está organizado em cinco capítulos.

A disposição dos capítulos traz uma breve motivação introdutória e na sequência, o capítulo dois apresenta a fundamentação teórica, que ao caracterizar políticas públicas e institucionais relativas ao funcionamento da Mediação e Conciliação, levantando ainda a atribuição dos atores envolvidos na realização dos procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades, auxilia na compreensão dos institutos.

Para os capítulos três e quatro, respectivamente, ficam a metodologia utilizada para a pesquisa e os resultados alcançados, descrevendo a estrutura disponível na Comarca estudada para o funcionamento dos serviços de Mediação e Conciliação.

Por fim, algumas conclusões e perspectivas de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão dos temas Mediação e Conciliação é importante bem fundamentá-los. Nestes termos, o presente capítulo traz uma pesquisa bibliográfica sobre os respectivos assuntos, expondo principalmente as motivações, conceitos, legislação, políticas públicas e como o Poder Judiciário Nacional e de Santa Catarina tem buscado implantar e desenvolver ações que visam a oferecer à sociedade mais opções de acesso à justiça.

2.1 MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

Buscar na literatura o conceito de Mediação levou a pesquisa ao Manual de Mediação Judicial (2015, p. 24), utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que, trazendo uma definição simplificada para o termo, apresenta que “a mediação pode ser definida como uma negociação facilitada ou catalisada por um terceiro”. Complementando essa definição, traz ainda que se trata de “um processo não vinculante”, que tem como característica a inexistência do ônus de participar do processo (2015, p. 25).

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 58), “a mediação constitui um processo de transformar antagonismos em convergências, não obrigatoriamente em concordâncias, por meio da intervenção de um terceiro escolhido pelas partes”.

Respondendo à própria pergunta, Vasconcelos (2015, p 56) assim define mediação:

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

Já, Costa (2014), destaca que a mediação tem várias escolas, não ocorrendo uniformidade acerca do tema. Observa que há a mediação que tem como raiz a negociação, a mediação facilitadora, o modelo avaliativo, e ainda os modelos circular-narrativo e o transformativo (COSTA, 2014).

Descrevendo o primeiro modelo, Costa (2014) observa “a mediação voltada para a solução do problema, que se materializa no acordo”.

Observa que, nesse modelo, o mediador exerce papel fundamental para “separar as pessoas do problema”, focar nos interesses e não na posição dos mediandos, e, ainda, apresentar sugestões de soluções criativas do conflito e de alinhar princípios justos e adequados para que encontrem a solução.

Com relação à mediação facilitadora, destaca que “o objetivo desse modelo é facilitar o diálogo, para melhorar a comunicação entre os envolvidos e estimular que eles resolvam por si seus conflitos”. Aqui, o mediador orienta quanto ao caminho para a solução, mas, não quanto ao conteúdo (COSTA, 2014).

No modelo avaliativo “o mediador usa técnicas para avaliar o que é importante na discussão”, ele tem o papel de selecionar “aspectos importantes do conflito”. Costa (2014) observa que “[...] nessa escola ele se aproxima do papel desempenhado pelo conciliador cuja função proativa lhe permite orientar e sugerir alternativas de solução do conflito”.

O quarto modelo citado por Costa (2014) tem raízes no diálogo. A comunicação se destaca como “ganho principal da mediação”, correspondendo ao modelo circular-narrativo. Nessa escola, “[...] a mediação é concebida como um processo conversacional [...]”, onde se identifica “o discurso dominante e o discurso alternativo”, utilizando ambos como ponto inicial “para a criação de novas narrativas”, visando a solução (COSTA, 2014).

E como último modelo, Costa (2014) aponta o “transformativo”. Nesse, as partes são levadas ao “empoderamento”, para gerar a percepção de que cada indivíduo é capaz de tomar suas próprias decisões. Tem como foco estabelecer um padrão de relacionamento que permita às partes resolverem sem auxílio, seus próximos conflitos (COSTA, 2014).

É interessante destacar que a Lei nº 13.140/2015, no parágrafo único do art. 1º, define Mediação como “[...] a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”. (BRASIL, 2015).

Quanto à Conciliação, Calmon (2015, p. 138) a define como “[...] atividade desenvolvida para incentivar, facilitar e auxiliar a essas mesmas partes a chegarem a um acordo [...]”. Assim, conceituado pelo autor como uma forma para solução de conflitos, onde as partes são auxiliadas por um terceiro.

O Manual de Mediação Judicial (2015, p.25) conceitua Conciliação como um “processo autocompositivo breve”, na qual se chega à solução com assistência de um terceiro ou grupo de pessoas, com atuação neutra em relação ao problema.

Para Vasconcelos (2015, p. 60), a conciliação é focada no acordo. “é apropriada para lidar com relações eventuais de consumo e outras relações casuais – pessoas sem vínculos anteriores - em que não prevalece o interesse comum de manter um relacionamento, mas, fundamentalmente, o objetivo de equacionar interesses materiais ou questões jurídicas”.

Observam Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 56) que a conciliação se trata de “método cooperativo” que tem por meta resolver o conflito estabelecido, sem tratar dos motivos geradores da lide. Na sua forma de resolução, a conciliação assemelha-se ao julgamento e à arbitragem, uma vez que “[...] trabalha no domínio das posições, daquilo que as partes expressam” (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008, p. 56).

Para Calmon (2015, p. 98), a conciliação “consiste no desenrolar de um diálogo entre partes e conciliador, com vistas a encontrar uma posição final para o conflito, que seja aceitável e factível para ambos os envolvidos”.

É importante destacar a diferença entre os institutos Conciliação e Mediação. Isso é possível partindo de focos distintivos, observando a “natureza da relação” para definir que a conciliação se presta a “resolver situações circunstanciais, como, por exemplo, uma indenização por acidente de veículo, onde as pessoas não se conhecem (o único vínculo é o objeto do incidente)” (BACELLAR. 2013, p. 316).

Observa Bacellar (2013, p. 317) que enquanto isso, a mediação é mais adequada para relações de múltiplos vínculos, “[...] sejam eles familiares, de amizade, de vizinhança, decorrentes de relações comerciais, trabalhistas, entre outras”. Enfatiza ainda que a “finalidade e foco”, distinguem a conciliação voltada para o acordo que extinga o processo e a mediação para mostrar a lide sociológica, a fim de acertar situações e chegar ao acordo, e ainda, a “forma de atuação do terceiro”, na conciliação, opinando, e na mediação apenas facilitando o diálogo (BACELLAR. 2013, p. 317).

2.1.1 A cultura da paz como fundamento para o instituto da Mediação

Para Vasconcelos (2015, p. 139), a meta confiada à ONU pelos líderes políticos que a criaram foi promover a paz entre as nações. Nesse sentido, consideraram como condições para o objetivo, a promoção dos direitos humanos, consubstanciados na Declaração dos Direitos Humanos, proclamada em 1948 (VASCONCELOS, 2015, p.140).

Para Vasconcelos (2015, p. 140), a Declaração Universal dos Direitos Humanos traz no seu artigo 1º, regra fundamental, ao estabelecer bases de “liberdade, igualdade e fraternidade”. Essa afirmação fica evidente considerando os termos ditados pelo artigo primeiro, que estabelece, “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade” (DECLARAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS, 1948).

Com objetivo de fortalecer e transformar em ações concretas os princípios norteadores da cultura da paz, as Nações Unidas lançaram em 1997 e 1998, documentos elegendo o período de 2000 a 2010, como a “Década Internacional da Promoção da Cultura da Paz e Não Violência em Benefício das Crianças do Mundo” (SANOMYA; CACHAPUZ, 2012, p. 90).

Com isso, reforçaram a “mobilização mundial de aliança global de movimentos existentes” para propagação da paz. (SANOMYA; CACHAPUZ, 2012, p. 90).

A importância da mediação é destacada por Sanomya e Cachapuz (2012, p. 97), ao anotarem, “o instituto da mediação como meio alternativo de solução de controvérsias representa um importante

instrumento auxiliar do Judiciário, na medida em que sua finalidade é a pacificação social por meio de decisões céleres e justas que satisfaçam as pretensões das partes”.

Observam Sanomya e Cachapuz (2012, p. 92) que outro fator importante a se ressaltar, quando o assunto é pacificação social, diz respeito ao acesso à justiça. Esse princípio, delineado nos artigos 7º e 8º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, também está contemplado no art. 5º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Esse traduz uma garantia fundamental aos direitos humanos, alinhado ao desejo de acesso a uma ordem jurídica justa. O acesso ao sistema jurídico vai além de simplesmente ingressar em Juízo, pois contempla também a obrigação por resultados rápidos e eficazes (SANOMYA; CACHAPUZ, p. 92).

Ao tratar sobre o conflito, Ghisleni e Spengler (2011, p. 110) observam que os conflitos são eventos normais que estão presentes na vida das pessoas em razão da competição, considerado saudável para o crescimento, porém, se ultrapassa o “comportamento competitivo”, mostrando-se sob perspectiva negativa, precisam ser tratados por “procedimentos eficientes”. Nessa seara, porém, vai ter pela frente, o que chamaram de “[...] crise pela qual passa a jurisdição, uma crise de eficiência e de identidade. Crise que vai além da falta de estrutura, de pessoal treinado para lidar com a conflituosidade atual e da lentidão dos procedimentos” (GHISLENI; SPENGLER, 2011, p. 110).

A problemática maior está em equilibrar a duração do processo e a eficiência na prestação da tutela jurisdicional. Sanomya e Cachapuz (2012), citando Marinoni (2010, p.22), observam que “[...] acesso à justiça significa ainda, acesso à informação e à orientação jurídicas e a todos os meios alternativos de composição de conflitos”.

Nesse sentido, conforme Sanomya e Cachapuz (2012, p. 93),

Ressurge então, a ideia de um sistema judicial expandido pela introdução de inúmeros programas para resolver as disputas por meios de métodos alternativos de pacificação social, meios auxiliares à cultura tradicional da litigiosidade, pregando o que gostaríamos de chamar de cultura conciliatória. A busca por meios alternativos de solução de conflitos atende, sobretudo, a um ditame democrático, caracterizado pela necessidade de dar efetividade aos direitos fundamentais e de prover a sociedade de um aparato administrativo mais célere e menos burocrático, mais dirigido a satisfazer o interesse público que a desvirtuá-lo em nome da lei e, especialmente, de torná-lo mais aberto à participação popular.

Discorrendo sobre a “crise da jurisdição”, Ghisleni e Spengler (2011, p. 110) manifestam a preocupação com o resultado da prestação jurisdicional, pois, observam que ao não tratar o conflito de forma adequada, mesmo que produzam “a paz do direito”, não produzem a “efetiva pacificação social”. Observam ainda as autoras que “[...] deste modo, se torna necessária a busca por mecanismos alternativos

de resposta aos conflitos sociais que possam tratá-los de forma adequada qualitativa e quantitativamente” (GHISLENI; SPENGLER, 2011, p. 110).

Os meios alternativos de solução de conflitos estão dia a dia traduzindo-se em meios eficazes e baratos de acesso à justiça, contribuindo para melhorar as estatísticas do Judiciário brasileiro, contribuindo também, para a pacificação social. “Atendem a um chamado democrático de efetivação dos direitos fundamentais, à medida que dão à sociedade um meio administrativo mais célere e menos burocrático” (SANOMYA; CACHAPUZ, 2012, p. 93).

Vasconcelos (2015, p. 139), ponderando que a mediação de conflitos tem por base os mesmos princípios jurídicos que “consustanciam os Direitos Humanos”, destaca a importância do conhecimento desses direitos na “formação dos mediadores e facilitadores de mediação”.

2.1.2 Breve histórico da implantação da Mediação e Conciliação no Brasil

Para Bulgarelli (2015) a Mediação e a Conciliação não são “ferramentas contemporâneas”, pois no Brasil, estão previstas no “Código Comercial brasileiro de 1850, além do Código Civil de 1817”.

Ao trazer a história da mediação no Brasil, Barbosa (2015, p. 16) observa que chegou por duas orientações, “[...] em São Paulo veio o modelo francês, em 1989. Pela Argentina, chegou ao sul do país, o modelo dos Estados Unidos, no início da década de 1990”. Observa que a mediação traz a missão de buscar reduzir o espaço entre o “Judiciário e o cidadão”. Vem como meio pertinente para o acesso à justiça e realização de mudanças no Judiciário.

O movimento de acesso à justiça, iniciado na década de 70, faz parte da história da mediação no Brasil. A “melhoria das relações sociais envolvidas na disputa”, foi um fator significativo no movimento pelo acesso à justiça, embasado em mecanismos já existentes à época. (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 30).

Calmon (2015, p. 167) enumera alguns dispositivos, que tratam da conciliação, observando que a Constituição Imperial, já estabelecia a “Conciliação Prévia Obrigatória”. Esse dispositivo foi revogado e ficou fora da legislação por muitos anos, retornando com a Constituição Federal de 1988.

O Autor cita ainda o Código de Processo Civil de 1850, a Consolidação das Leis do Trabalho, de 1943, a Lei n. 968, de 1949, que estabelecia fase preliminar de conciliação, o Código Civil de 1973, que “[...] trouxe seção exclusiva para tratar da Conciliação no capítulo pertinente à audiência”, o estabelecimento de audiência preliminar de conciliação previsto no Código de Processo Civil (CALMON, 2015, p. 168).

Segundo Barbosa (2015, p. 18), a regulação da mediação, vem, por iniciativa legislativa, primeiro com o “Projeto de Lei nº 4.827/98”, adotando o “modelo francês da mediação”. Na década de 1990, outra iniciativa, com influência norte-americana, abre o tema a debates públicos, “com evidente objetivo de desafogar o Judiciário”.

O novo Código de Processo Civil, Lei n. 13.105/2015, que entrou em vigor em março de 2016, traz em diversos dispositivos, regras sobre a mediação judicial (BRASIL, 2016).

Para disciplinar o instituto da mediação, em junho de 2015, é sancionada a Lei n. 13.140, que “dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública” (BRASIL, 2015).

2.2 MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A mediação desenvolveu-se no Brasil a partir da década de 1990, porém, a falta de políticas públicas que fomentassem a disseminação dessa prática, emprestou certa lentidão ao processo de efetivação. (BARBOSA. 2015, p. 187).

Por meio da Resolução 125/2010 do CNJ, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) erigiu as bases para implantação e consolidação do uso da Mediação e Conciliação, como práticas restaurativas para a solução de conflitos no Brasil (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

Já, a Conciliação tem como marco a Lei n. 90995/95, de 26/09/1995, a Lei dos Juizados Especiais. Essa veio regulamentar um dispositivo constitucional, o art. 98, I, da Constituição Federal de 1988 (FREITAS, 2005).

2.2.1 A Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e Adequações frente à Lei da Mediação e Novo Código de Processo Civil - Emenda 2

A Resolução 125/2010 do CNJ nasceu da necessidade de “estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento de práticas já adotadas pelos tribunais” (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

É bem específica ao fornecer regras que normatizam os serviços de mediação, dotando os órgãos do Poder Judiciário de bases para implantação de políticas institucionais na promoção da cultura da paz e por mais acesso à justiça (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

Para Calmon (2015, p. 127), a citada Resolução veio para estabelecer a “Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade”.

Mesmo tecendo restrições, Calmon (2015, p. 128/129) destaca a “visão moderna e ampla do conceito de acesso à justiça”, anotando ser este o “principal fundamento da Resolução”. Destaca ainda que “revela, na verdade, a mais ousada e acertada interpretação já realizada a respeito da garantia constitucional do acesso à justiça”.

Já, Pizzotti (2013, p. 234) salienta a relevância da iniciativa do Conselho Nacional de Justiça com a edição da Resolução 125/2010, observando que,

a importância desse respaldo normativo é enorme, pois com a importância do CNJ em âmbito nacional, especialmente na área de gestão da Justiça e de administração dos aspectos operacionais no tratamento das lides, criar um alicerce em forma de Resolução, para normatizar a forma de se efetivar a mediação e a conciliação, normatizando, ainda, a formação, capacitação, reciclagem e forma de atuação dos conciliadores e mediadores, é prioritário.

Ao disciplinar a matéria, a Resolução 125/2010 delineou desde a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania até a capacitação dos operadores, com isso, preocupou-se com preceitos éticos e com garantir qualidade aos serviços de mediação e conciliação (PIZZOTTI, 2013, p. 237).

Barbosa (2015, p. 188) cita parte do parágrafo único do artigo primeiro da Resolução, “bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão”, para observar que essa assertiva “amplia a compreensão da atividade jurisdicional”. Faz essa colocação para trazer em seguida uma sugestão para reflexão,

que esta função de *prestar atendimento e orientação* é inerente à ética do cuidado, que atribui ao Judiciário uma atividade que devolve ao jurisdicionado um sentido, uma orientação por meio de adequada informação, recuperando a capacidade de compreender como fazer para resolver seus próprios conflitos, sem necessidade de voltar ao Judiciário. Esta atividade contém forte carga pedagógica.

As mudanças na legislação pátria, com a entrada em vigor da Lei n. 13.105/2015, novo Código de Processo Civil, e Lei n. 13.140/2015, a Lei de Mediação, mostraram a necessidade de adequações na Resolução 125/2010. Assim, em 08/03/2016, o Conselho Nacional de Justiça editou a Emenda n. 2 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Entre as mudanças estabelecidas observa-se a criação do Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores, no intuito de apoiar os Tribunais que não possuam um cadastro estadual (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). O objetivo é possibilitar às partes e advogados conhecimentos acerca do profissional, com base em patamar de remuneração e histórico. Essa avaliação estará disponível para

consulta pública e servirá para criar “um parâmetro de remuneração dos mediadores, nos termos do artigo 169 do Novo Código de Processo Civil (CPC)” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Ressalta ainda a criação de Plataforma *on-line* para a “resolução pré-processual de conflitos”, voltada para conflitos na área de seguros e execuções fiscais, a ser disponibilizada também, havendo interesse dos Tribunais, para demandas judiciais em andamento (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Outra modificação diz respeito ao atendimento dos Centros Judiciários de Solução de Conflito e Cidadania (Cejusc), criados na Resolução CNJ n. 125/2010, em razão da adoção desses pelo novo CPC (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015). A Emenda traz expresso que “ficou estabelecido que todas as comarcas precisarão ser atendidas por algum Cejusc, seja ele na própria unidade, regional (que atende a mais de uma comarca) ou itinerante” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Em matéria veiculada na página do Conselho Nacional de Justiça na *internet*, o Ministro Marco Aurélio Gastaldi Buzzi, aponta como um dos méritos da Resolução 125/2010, o aperfeiçoamento, observando a mudança de mentalidade e a instalação dos núcleos de conciliação, que permitiram esse avanço (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

2.2.2 A Mediação e Conciliação no Novo Código de Processo Civil

O novo Código de Processo Civil, Lei n. 13.105/2015, trouxe em seu ordenamento previsão específica acerca da Mediação e Conciliação. Enquanto o Código de 1973, nada manifestava acerca de Mediação, o atual traz o assunto em 39 oportunidades diferentes (SIVIERO, 2015, p. 318).

Com isso, segundo Pereira (2015), “[...] recepcionou os anseios do CNJ, de estimular o que este chamou de “Cultura da Paz”, trazendo o texto aprovado, grande destaque para a Mediação e Conciliação”. Observa porém, “[...] que para se firmarem como instrumentos de solução de conflitos de forma rápida e eficiente [...]”, serão necessárias novas posturas e ações, sob pena de se perder “[...] todo o esforço legislativo até então empreendido” (PEREIRA, 2015).

Para Siviero (2015, p. 318), o avanço é significativo, pois enquanto o Código anterior tratava da conciliação em dez artigos, sem nenhuma referência à mediação, a Lei n. 13.105/2015 “menciona expressamente a mediação em 39 oportunidades diferentes”.

Merece destaque a disposição do artigo 334, do novo Código de Processo Civil, pois,

O novo diploma processual exige que o autor indique na petição inicial se deseja ou não levar o conflito à mediação ou conciliação. Caso esta informação não esteja presente, o juiz determinará que o autor a emende

ou a complete no prazo de 15 dias (artigo 319 c/c 321 do NCPC). No mesmo sentido, o §5º do artigo 334 fixa que o réu deverá manifestar o seu desinteresse em participar da audiência de mediação, em petição escrita, ao menos 10 dias antes do dia designado para a audiência (SIVIERO. 2015, p. 320).

A inclusão dos mediadores e conciliadores judiciais entre os auxiliares da Justiça, prevista no artigo 149, é apontada por Siviero (2015, p. 319) que ressalta “dentro do Capítulo III, o diploma destina uma seção inteira, composta por onze artigos, para o regramento das atividades dos mediadores e conciliadores judiciais”.

O novo Código preocupou-se da formação até a remuneração, pois o artigo 166 define princípios para a atuação dos mediadores anotando “deverá ser pautada pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada” (SIVIERO, 2015, p. 319).

2.2.3 A Lei de Mediação

Sancionada em 29 de junho de 2015, a Lei n. 13.140/15, Lei de Mediação, veio prever a mediação privada entre particulares como meio de solução de conflitos, abordando ainda a “autocomposição no âmbito da administração pública” (DAL PIZZOL, 2016, p. 232).

Para Siviero (2015, p. 326), mostra “sintonia com o NCPC, a Lei nº 13.140/2015”, no que se refere ao “princípio da imparcialidade do mediador”, pois, o parágrafo único do artigo 5º diz “que o terceiro tem o dever de revelar às partes, antes da aceitação da função, qualquer fato ou circunstância que possa suscitar dúvida justificada em relação à sua imparcialidade para mediar o conflito”.

Veio para regulamentar a mediação judicial e extrajudicial como forma de solucionar conflitos. Foi elaborada com a participação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, tendo como uma das principais finalidades resolver conflitos de forma simplificada e rápida, contribuindo para reduzir a entrada de novos processos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Dal Pizzol (2016, p. 232) observa que, entre os pontos relevantes trazidos pela Lei de Mediação, o artigo 2º merece destaque, pois aponta os princípios que irão “resguardar o procedimento”. Sublinha ainda a previsão constante na lei acerca da condição de “graduados há mais de dois anos e com formação condizente e de acordo com os requisitos estabelecidos pelo CNJ”, para que os mediadores possam exercer a atividade.

Outra determinação da Lei de Mediação é a “criação de centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, pré-

processuais e processuais, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular autocomposição” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Vasconcelos (2015, p. 94) faz observações acerca da importância dos centros judiciais de solução consensual de conflitos, para o “desenvolvimento de programas destinados a orientar e estimular a autocomposição”, e ainda, da Lei de Mediação, apontando que esta “não distingue mediador de conciliador”, salientando que “todos são mediadores, pois a conciliação não deve ser encarada como método estranho à mediação”.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTITUCIONAIS RELATIVAS AOS INSTITUTOS MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

Para Grinover (2016), “a percepção de uma tutela adequada a cada tipo de conflito modificou a maneira de ver a arbitragem, a mediação e a conciliação que, de meios sucedâneos, equivalentes ou meramente alternativas à jurisdição estatal, ascenderam à estatura de instrumentos mais adequados de solução de certos conflitos”.

O desenvolvimento de políticas públicas para incentivar a implantação de formas alternativas para a solução de conflitos aconteceu de forma gradativa a partir da Constituição Federal de 1988.

A Lei 9.099/95, de 26/09/1995, que dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, veio regulamentar um dispositivo constitucional, o art. 98, I, da Constituição Federal de 1988 (FREITAS, 2005).

Observa Freitas (2005) que esse dispositivo estabeleceu a criação de juizados especiais com competência para “[...] a conciliação, o julgamento e a execução de infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau”. Estabelece princípios como “celeridade, economia processual, informalidade, oralidade e simplicidade”.

Estímulos na legislação processual para o estabelecimento da autocomposição surgem desde a década de 1990, porém, é a partir do ano 2000, que projetos pilotos propagam-se em diversas áreas da sociedade e em diversos modelos (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

Em razão dos resultados positivos e da multiplicação desses projetos, é clara a necessidade de normas que delineiem uma política pública nacional nessa área. Diante dessa necessidade, o Conselho Nacional de Justiça aprovou em 29 de novembro de 2010, a Resolução 125 (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

Essa Resolução estabeleceu regras sobre a conciliação e a mediação. Trouxe como objetivos, de

forma bem definida, “[...] disseminar a cultura da pacificação social e estimular a prestação de serviços autocompositivos de qualidade; incentivar os tribunais a se organizarem e planejarem programas amplos de autocomposição; reafirmar a função de agente apoiador da implantação de políticas públicas do CNJ” (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 38).

O Manual de Mediação Judicial (2015) observa que foi com a edição da Resolução 125/2010, principiando uma política pública nacional em resolução adequada de conflitos, que o instituto da mediação ganhou espaço, ressaltando que “[...] cabe ao Judiciário estabelecer a política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses resolvidos no seu âmbito” (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

Tem como finalidade organizar em “[...] todo território nacional, não somente os serviços prestados no curso da relação processual”, mas engloba serviços que promovam dentro do Judiciário, a “prevenção de demandas”, por meio da conciliação e mediação (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 37).

O ano de 2015 foi promissor em relação da mediação e conciliação, considerando que foram sancionadas duas leis que tratam dos institutos. A Lei n. 13.105/15, novo Código de Processo Civil, e a Lei n. 13.140/15, denominada Lei de Mediação, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública (BRASIL, 2015).

Para Barbosa e Silva (2015, p. 11), “dentre as inovações do novo Código adjetivo, cumpre destacar o papel relevante dado aos Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, delineado pelos seus idealizadores desde o Projeto de Lei nº 8046/10”.

Observam, ainda, que os métodos consensuais de solução de conflitos fazem parte da exposição de motivos do Código de Processo Civil, seguindo uma “tendência mundial desta prática conciliativa”, que enfatiza a possibilidade das partes, utilizarem-se da via da conciliação e da mediação para alcançarem a solução, com possibilidade de ser esta mais efetiva e intensa em razão da participação direta na criação do resultado (BARBOSA; SILVA, 2015, p. 11).

O legislador brasileiro conferiu papel relevante à Mediação, Conciliação e Arbitragem, dentro do sistema processual civil atual, configurando-as alternativas para aliviar o Judiciário do congestionamento de ações e para proporcionar meios de desenvolvimento “da cultura da paz e de direitos humanos” (BARBOSA; SILVA, 2015, p. 21).

2.3.1 Mediadores e Conciliadores - Requisitos técnicos da Estrutura Organizacional

A Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça procurou disciplinar a atuação e capacitação dos Mediadores e Conciliadores. Para isso dispensou uma seção inteira para tratar do assunto, a Seção III,

mais o Anexo III, que traz o Código de Ética dos Mediadores e Conciliadores (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Azevedo (2013, p. 92) traz orientações sobre as habilidades que “deve possuir ou desenvolver”, o mediador judicial, observando que “[...] acima de tudo, o mediador deve buscar o seu aperfeiçoamento técnico e amadurecimento profissional”.

Recomenda o “curso básico de formação em técnicas e habilidades de mediação”, que tem em torno de 40 horas de aulas teóricas, mais 100 horas de estágio supervisionado (AZEVEDO, 2013, p. 92).

O Conselho Nacional de Justiça orienta a forma como se deve estruturar o serviço de mediação. Essa orientação é estendida ao mediador, com observações acerca do preparo técnico e postura para a recepção das partes na sessão de Mediação (AZEVEDO, 2013, p. 100).

No Manual de Mediação Judicial, encontram-se “[...] recomendações de atuação precedentes à chegada das partes que pode auxiliar o mediador na consecução do êxito no processo de mediação”, destacando todos os itens a serem observados no intuito de preparar um ambiente adequado. Nesse sentido, observa, “preparar o local em que será realizada a mediação: mesa, iluminação, temperatura ambiente, privacidade, água, café, local para a realização das sessões privadas ou de espera, materiais de escritório, entre outros” (AZEVEDO, 2013, p. 100).

Outra recomendação do Manual de Mediação Judicial é quanto à disposição da mesa e cadeiras na sessão de mediação. Azevedo (2013, p. 102) observa a “necessidade de se apartar qualquer aspecto que possa transparecer alguma animosidade entre as partes”, e para isso traz modelos de diagramas para a disposição das cadeiras e tipos de mesas, buscando colocar as partes lado a lado.

2.3.2 Atuação do Poder Judiciário de Santa Catarina em relação aos institutos Mediação e Conciliação

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em face da Lei Estadual n. 8.271, de 19 de junho de 1991, que criou o Sistema Estadual de Juizados de Pequenas Causas, vem editando no decorrer dos anos, por meio de Atos Regimentais e Resoluções, normas que instituem e regulamentam políticas para o funcionamento dos Juizados Especiais e sistemas de Mediação e de Conciliação, nas Comarcas do Estado (SANTA CATARINA, 1991).

Esses programas e legislação correlata estão disponíveis ao cidadão, na página do Tribunal de Justiça na Internet, no *link* Conciliação e Mediação, Programas Alternativos de Solução de Conflitos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA).

A criação e instalação dos Juizados Especiais principiaram mudanças significativas nas atividades do Poder Judiciário no Estado. Assim, em agosto de 1995, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina edita o Ato Regimental 27/95, baixando o Regimento Interno do Conselho Supervisor dos Juizados Informais de Pequenas Causas, integrante do Sistema Estadual de Juizados de Pequenas Causas, criado pela Lei Estadual n. 8.271/1991 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 95).

Este foi precursor no caminho para os demais projetos que ao longo dos anos foram desenvolvidos, observando-se que a aplicação de políticas que promovam os institutos da Mediação e Conciliação no Estado de Santa Catarina está em constante evolução.

O Tribunal de Justiça desenvolve um trabalho de implantação e desenvolvimento desses institutos que abrange todos os municípios do Estado. A Resolução n.2/TJ, de 21/03/2001, que criou o projeto “Casa da Cidadania”, com objetivo original de instalação de 50 unidades para acolher os “Juizados de Conciliação e Mediação”, foi o marco para expansão da mediação e conciliação como “serviços judiciais fundamentais” (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015. p. 9).

Segundo Dal Pizzol (2016, p. 219), esse programa apresentava-se com objetivo de “[...] efetivar um Judiciário democrático e acessível, constituído de unidades mínimas de justiça”.

Para a efetivação, foi necessária a realização de convênios de cooperação com Universidades e prefeituras municipais, e capacitação de pessoas para operar as atividades (DAL PIZZOL, 2016, p. 220).

Ainda em 2001, a Resolução n. 11/TJ, criou o “Serviço de Mediação Familiar”, voltado para a área dos conflitos de família. Dal Pizzol (2016. p. 220), registra que esse programa é realizado por “[...] profissionais das áreas de Psicologia, Serviço Social, Direito e Pedagogia”, de um quadro de servidores públicos e voluntários, observando que “é reconhecido pelos excelentes resultados que vem conquistando”.

Em setembro de 2006, por meio do Ato Regimental n. 76/06, que revogou o Ato Regimental 27/95, o Tribunal de Justiça instituiu o Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Litígios, e ao longo dos anos, vários novos Atos Regimentais, vieram modificando e adequando as disposições contempladas no referido dispositivo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 06).

O Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais foi criado com o objetivo de,

[...] estabelecer políticas, fixar diretrizes, planejar e orientar o funcionamento do Sistema dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários; dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSC; e demais programas voltados à cidadania e à solução consensual de conflitos, dentre os quais as Casas da Cidadania a Mediação Familiar, os Mutirões da Conciliação, Justiça Presente e a

Tratando desse assunto, Dal Pizzol (2016, p. 221) observa que o Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos, fundamentado nos princípios que norteiam os Juizados Especiais, realiza trabalho para “[...]melhorar os serviços em andamento, bem como aprimorar os métodos da conciliação e da mediação”.

Dando seguimento à política institucional relativa aos Juizados Especiais e programas alternativos de solução de conflitos, em fevereiro de 2011, por meio da Resolução n. 06/2011-GP, foi criado o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, NUPEMEC. Esse tem o objetivo de “[...] implementar, desenvolver e aprimorar a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses”, conforme definido no seu art. 1º (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 11).

A Resolução n. 06/2011-GP vem alinhar as políticas institucionais desenvolvidas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, com o movimento nacional de políticas públicas relacionadas aos métodos consensuais de solução de conflitos. Objetiva um trabalho em conjunto com o Conselho Gestor do Sistema – JEPASC, com “o intuito de coordenar os significativos esforços na implementação de uma sólida política pública destinada à disseminação do uso de mecanismos adequados para a solução de conflitos”, vindo ao encontro das diretrizes da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2015, p. 11).

A instalação e o funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), nas comarcas do Estado de Santa Catarina, em cumprimento às determinações da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, foram disciplinados pela Resolução n. 22/2012-TJ (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2012).

Segundo o disposto na Resolução 22/2012, no seu art. 1º, os CEJUSC “são responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão quanto ao adequado encaminhamento do seu conflito” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2012).

Em maio de 2014, foi criada a Coordenadoria Estadual dos Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos a fim de melhor estruturar o Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014).

A Resolução n. 10/2014, no seu preâmbulo, destaca “[...] a necessidade de fomentar políticas institucionais eficientes e efetivas voltadas aos Juizados Especiais e aos meios não adversariais e alternativos de soluções de conflitos” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014).

Suas funções estão definidas para “[...] estabelecer políticas, fixar diretrizes e planejar e orientar o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Casas da Cidadania e demais programas voltados à cidadania e à solução não adversarial de conflitos, dentre os quais os de Mediação Familiar e de Infância e Juventude, de Mutirão da Conciliação e de Conciliação no Segundo Grau de Jurisdição” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014).

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa de abordagem qualitativa, classificando-se quanto aos fins, como descritiva, e quanto aos meios em bibliográfica, documental, estudo de caso e observação. A abordagem qualitativa, segundo Triviños (1987), permite ampla liberdade para a realização do estudo. Nestes termos,

é interessante salientar, uma vez mais, que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. Este, repetimos, deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVINOS, 1987, p. 133)

Aponta ainda Triviños (1987) como características da pesquisa qualitativa, que essa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, que é descritiva, que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, que tendem a analisar seus dados indutivamente e, por último, que o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Delimita-se ao universo da Comarca de Lebon Régis, observando-se quanto aos critérios para a escolha da amostra, em intencional não probabilística: por tipicidade/acessibilidade.

Quanto aos sujeitos, considera para respondentes, os gestores e advogados envolvidos nos procedimentos, necessários ao desenvolvimento dos institutos da mediação e da conciliação.

A escolha dos sujeitos levou em consideração o conhecimento pelo convívio diário com os serviços de Mediação e Conciliação, posto que vivenciam o desenvolvimento das atividades, delas participando, seja no acompanhamento dos processos, seja nas manifestações e decisões que homologam os acordos. Nisso, diferenciam-se da população, uma vez que a procura pelo serviço é esporádica. Considerou, ainda, a facilidade de acesso e rapidez para respostas, ante a possibilidade de encaminhamento via mídias digitais.

Para técnicas e instrumentos de coleta de dados, em fontes primárias, utilizou-se de pesquisa com questionário composto de perguntas abertas e fechadas, junto aos gestores e advogados envolvidos. A pesquisa foi encaminhada para 8 advogados, 4 gestores, 3 mediadores e 3 membros do Ministério Público.

Marconi e Lakatos (2010, p. 205) assinalam que a técnica da observação consiste na utilização dos “[...] sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Afirmam ainda que a observação “[...] é um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo”.

Quanto à observação participante, afirmam que “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” (MARCONI; LAKATOS, p. 174).

A pesquisa aplicada pauta-se em um questionário com perguntas mistas, encaminhando às partes via *e-mail*. Busca-se levantar as condições das instalações destinadas para o serviço de mediação, se atendem às orientações da Resolução 125/2010 do CNJ, bem como, se os atores envolvidos encontram na estrutura existente, condições necessárias para os trabalhos. A elaboração do questionário levou em consideração a realidade da Comarca em estudo e a necessidade de conhecer possíveis demandas, essas, apontadas pelos gestores e advogados que participam de sessões de mediação. Pretende-se buscar conhecer deficiências e apontar soluções.

Quanto às fontes secundárias, estas são dedicadas a documentos, fontes bibliográficas e registros do Sistema SAJ. Busca-se, nessa análise, observar o que a literatura traz a respeito de cada assunto tratado, bem como as normas, portarias, atos regimentais e leis, que regulamentam e estruturam o serviço de mediação, seja na unidade estudada, seja no Estado de Santa Catarina e no Brasil.

Com relação ao Sistema de Automação do Judiciário, SAJ, busca-se, especificamente na Comarca em estudo, a quantidade de ações pautadas e resolvidas nas audiências de mediação e conciliação, em razão de acordo realizado, para mostrar os benefícios.

Quanto à técnica para análise de dados, utiliza-se o modelo interpretativo. Já, o limite temporal é o primeiro semestre de 2016 e, quanto ao escopo teórico da pesquisa, são observados conceitos relacionados à mediação, conciliação e solução de conflitos, além da legislação em vigor a respeito dos respectivos temas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

É necessário observar como os serviços de Mediação e Conciliação estão estruturados na Comarca de Lebon Régis, para que estejam alinhados às propostas da legislação pertinente e ao plano de atuação do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para isso, o capítulo quatro apresenta a descrição dos serviços de mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis, com estrutura, divisão do trabalho e fluxo de atividades.

Apresenta ainda a análise da pauta de audiências da Comarca e a pesquisa realizada com apontamentos e sugestões de mudanças.

4.1 SERVIÇOS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO NA COMARCA DE LEBON RÉGIS

A Comarca foi criada pela Lei Complementar n. 109, de 10/01/1994, sendo instalada em 27 de outubro de 1997, como Comarca de Entrância Inicial, funcionando com Vara Única e assim mantendo-se até a presente data.

Na Comarca encontra-se instalado Juizado Especial Adjunto, no qual tramitam os feitos abrangidos pela Lei n. 9.099/95. Nesse, as ações, tanto cíveis quanto criminais, são direcionadas para uma audiência conciliatória, realizada por Conciliador nomeado por Portaria do Juízo, com participação do Promotor de Justiça da Comarca nos feitos criminais e em todos os procedimentos, com participação do Magistrado, que orienta e homologa os acordos realizados. Esse formato de procedimentos atende determinações contidas nos art. 16, 60, 72 e seguintes, da Lei n. 9099/95 (BRASIL, 1995).

A partir de 01/02/2010 foi instituído o serviço de Mediação Familiar, cujo atendimento ficou a princípio restrito à mediação extrajudicial, ou seja, casos a respeito dos quais ainda não foram ajuizadas ações. Esta mediação está sob a responsabilidade do Serviço Social da Comarca, tendo a Assistente Social como técnica responsável, preparada para atuar tanto no atendimento das partes que procuram o serviço, realizando a triagem e agendamento, quanto participando como mediadora, nas sessões de mediação.

O Serviço de Mediação extrajudicial mostrou-se eficiente ao longo dos anos que decorreram desde sua implantação. Em razão da grande procura, foi necessária a formação de mais profissionais com capacitação para atuarem como Mediadores.

4.1.1 Estrutura na Comarca de Lebon Régis: divisão do trabalho e fluxo de atividades

A Comarca de Lebon Régis conta com uma sala de Mediação, estruturada conforme a orientação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que no Manual de Mediação Judicial (2015, p. 159) traz a forma de disposição dos móveis no ambiente, a fim de torná-lo acolhedor e adequado para a recepção dos mediandos, proporcionando condições favoráveis para incentivar a composição de acordo.

Possui uma equipe de três profissionais com formação em Mediação Judicial, obtida por meio do projeto desenvolvido para Formação de Mediadores, oferecido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), realizado, primeiramente, em 2013, via Ensino a Distância, com aulas *online*, por meio da Escola Nacional de Mediação (ENAM), com conclusão mediante curso de estágio realizado pela Academia Judicial, Competências da Mediação Judicial – Aptidão Técnica no Estágio Supervisionado.

Esse curso que objetiva a conclusão da formação, “constitui uma fase complementar da Capacitação em Competências da Mediação Judicial e tem o objetivo de fornecer a habilitação necessária para os alunos atuarem como mediadores judiciais nos Centros de Resolução de Disputas criados pela Resolução 125/2010” (ACADEMIA JUDICIAL, 2015).

Essa formação obedece ao disposto no Anexo I da Resolução 125/2010 do CNJ, que trata das “Diretrizes Curriculares”. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

A Mediação familiar extrajudicial inicia com atendimento no Serviço Social, que faz a triagem e agendamento na pauta de sessões, bem como, a expedição de convite para que a parte requerida compareça no dia agendado para a sessão de Mediação.

O Serviço de Mediação foi ampliado a partir da edição da Lei de Mediação e da previsão contida nas disposições do Novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015).

Deste modo, após entrar em vigor o novo Código de Processo Civil, iniciou-se o agendamento de audiências de Mediação também nas ações que tramitam na Vara, por força do disposto no artigo 334 do referido diploma legal. Essas são pautadas pelo Juiz ao realizar o despacho inicial no processo. O cumprimento dos atos necessários à citação e intimação das partes é realizado pelo Cartório da Vara, e a mediação ou conciliação, é conduzida pelos Mediadores ou Conciliadores, conforme a matéria específica da ação (BRASIL, 2015).

A Comarca de Lebon Régis conta atualmente com um Juizado Especial adjunto, com uma servidora designada conciliadora, que realiza as audiências de Conciliação tanto nas Ações Cíveis, quanto nos Termos Circunstanciados, que são procedimentos criminais. Essas, por acordo informal realizado pelo Magistrado com o Ministério Público e Polícias, Civil, Militar e Rodoviária, obedecem a calendário específico, para facilitar a pauta de audiências da Comarca.

4.1.2 Mediações e Conciliações realizadas no Primeiro Semestre de 2016

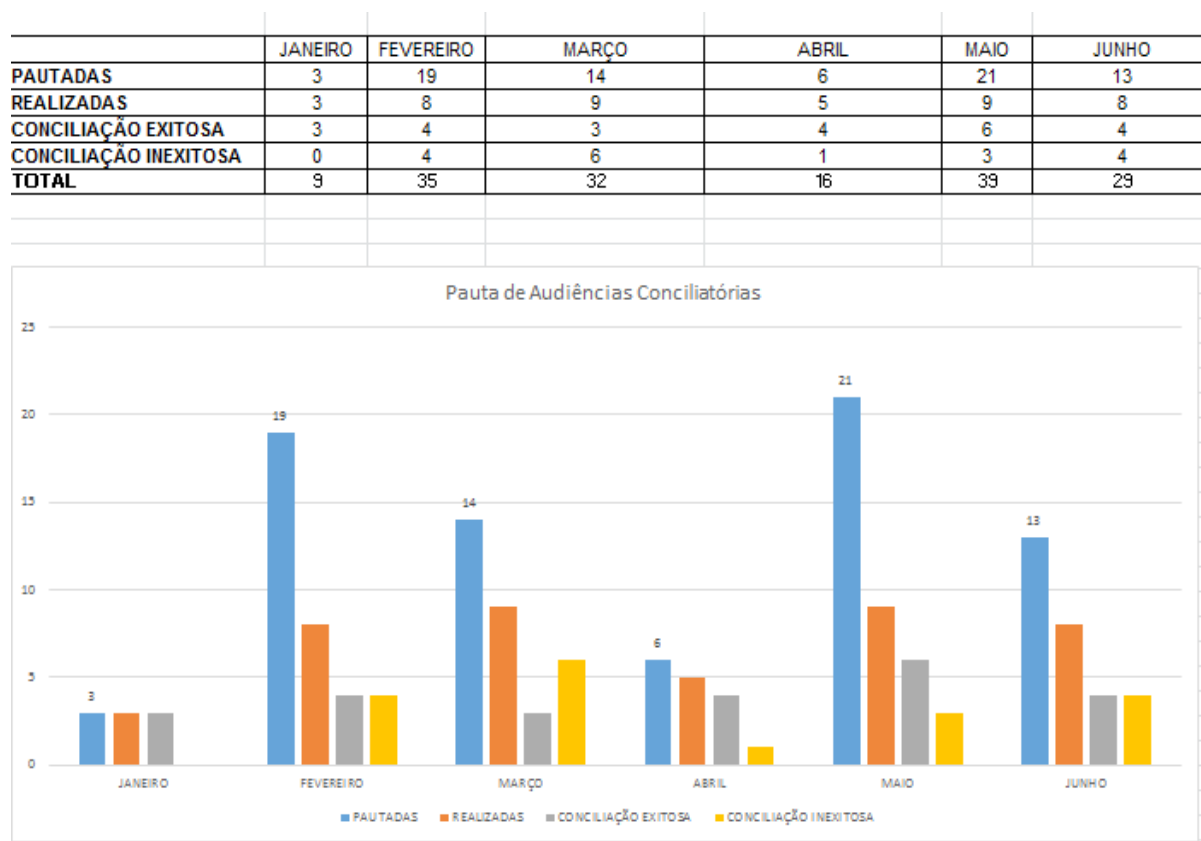
A análise da pauta de audiências da Comarca permitiu verificar mediações e conciliações pautadas e realizadas com acordo, no primeiro semestre de 2016, cujos dados foram extraídos do Sistema de Automação do Judiciário – SAJ.

Nas ações que tramitam na Comarca de Lebon Régis não abrangidas pelo rito do Juizado Especial, foram pautadas 33 sessões de mediação, das quais foram realizadas 16 sessões com conciliação exitosa. Observa-se que nesses processos, o procedimento de realizar primeiro uma audiência de mediação judicial faz parte das determinações pertinentes à Mediação e Conciliação, dispostas no novo Código de Processo Civil, tendo, portanto, início dessa sistemática somente após a entrada em vigor de tal normativa (BRASIL, 2015).

Importante destacar ainda, que no período foram realizadas sessões de Mediação Extrajudicial, com homologação de 24 acordos.

Foram pautadas 76 audiências conciliatórias, de 07 de janeiro de 2016 a 30 de junho de 2016, nos procedimentos de matéria da área cível, inclusas ações que tramitam pelo rito do Juizado Especial e pelo rito da Justiça comum. Dessas audiências, foram realizadas 42, com resultado de 24 conciliações exitosas e 18 inexitosas, conforme gráfico representativo no gráfico 1.

Gráfico 1: Audiências conciliatórias da Comarca de Lebon Régis (PJSC), de 07 de janeiro de 2016 a 30 de junho de 2016.



Fonte: SAJ (PJSC,2016)

4.1.3 Desafios de gestão dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da mediação e conciliação

Para a conclusão do trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa, a fim de verificar a estrutura para funcionamento dos programas alternativos de solução de conflitos disponível na Comarca de Lebon Régis.

A pesquisa foi encaminhada para os gestores da Comarca, Mediadores, Ministério Público e Advogados que participam de mediações, abrangendo 18 pessoas, em 07/09/2016, e recebidas as respostas até o dia 14/09/2016.

Os respondentes, no total de 10 pessoas, encaminharam suas respostas aos questionamentos propostos, apontando desafios e apresentando sugestões. Observa-se ainda que o questionário foi único para todos os respondentes.

Foram encaminhados os questionários para 8 advogados que atuam em mediações e conciliações, observando-se que a Comarca conta com 12 advogados atuantes nas ações que tramitam em Lebon Régis, porém, somente esses para os quais foi encaminhado o questionário, trabalham efetivamente com Mediação e Conciliação. Foi encaminhado ainda para 4 gestores, 3 mediadores e 3 funcionários do Ministério Público (Promotor de Justiça e Assessores). As respostas foram apresentadas por 4 advogados, 2 gestores, 2 mediadores e 2 funcionários da equipe do Ministério Público.

Os resultados mostraram uma boa aceitação do serviço de Mediação e Conciliação na Comarca, tanto no que se refere à estrutura física do ambiente destinado para as sessões, quanto à equipe de Mediadores e Conciliadores.

Verifica-se que o público pesquisado, ao ser questionado sobre os serviços Mediação e Conciliação atualmente em funcionamento na Comarca de Lebon Régis, destacou como bom (50%), excelente (50%). Quanto ao fator principal para a classificação, ou aspecto determinante para a resposta, destacou-se a possibilidade de resolução rápida utilizando-se o serviço de mediação, seguida pela qualidade técnica da equipe, e também a estrutura física, a pauta de audiências, a atenção e, por último, a eficiência do serviço.

A estrutura física destinada para o serviço de mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis foi ponto de questionamento, observando-se que os respondentes destacaram como boa e suficiente para atender ao público.

Quanto à atenção dada aos trabalhos que envolvem os institutos da mediação e conciliação na Comarca, aqui se enquadra a questão da divulgação dos serviços, se é suficiente para promover a utilização desses por parte da população. As respostas apresentadas destacaram como bom e satisfatório, na proporção de 50% para cada um.

Os desafios de gestão dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis que se destacaram na pesquisa foram, em primeiro plano, a insuficiência de funcionários, seguida pelo atendimento e triagem dos casos. As respostas apontaram ainda a questão do volume por procura do serviço, e em menor índice, a qualificação da equipe, o controle da pauta, logística e coordenação/controle.

4.1.4 Alternativas de ação para aprimorar os procedimentos adotados para o desenvolvimento dos institutos Mediação e Conciliação

Um dos questionamentos propostos aos entrevistados buscava saber o que é relevante para o funcionamento dos serviços de Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis.

Como se tratava de pergunta aberta e as respostas foram múltiplas, apresenta-se aqui uma síntese, observando que o maior número de apontamentos foi para a qualidade da equipe, com perfil adequado, preparo técnico e empenho, atendendo com presteza e dedicação, e, ainda, para a pauta exclusiva, que permite menor tempo entre a propositura da ação e a realização da audiência, com isso, agilizando e solucionando rapidamente os litígios.

O tratamento dispensado às partes e advogados durante as audiências e a participação destes, de forma a favorecer um acordo, em que a conciliação é colocada como uma sugestão, nunca uma imposição, foi destaque nas respostas. Destaque ainda para a abertura da sessão, como os mediadores ou conciliadores introduzem a conversa, acolhendo os envolvidos de forma serena, explicando o objetivo da mediação/conciliação, considerando que isso é de suma importância para o êxito da audiência.

Outro destaque foi com relação a atuação do mediador ou conciliador, a proximidade, levando em consideração o interesse das partes, a solução rápida, eficaz e de forma simplificada. Destaque para o tempo de duração da sessão, permitindo que o diálogo flua.

Uma observação apontada como relevante foi com relação à necessidade de adequar as instalações quanto à acessibilidade física e realizar maior divulgação dos serviços como meios eficazes na resolução de conflitos, junto à população de baixa renda.

Com isso, verificou-se que para, manter o bom funcionamento dos trabalhos, é preciso atentar para a qualificação técnica da equipe, o perfil adequado, a agilidade dos procedimentos, a pauta de audiências próxima, o tratamento às partes e advogados, a forma de receber as partes e a abertura da sessão, de forma a acolher para facilitar o diálogo e a solução. Apontaram, ainda, a necessidade de adequações quanto à acessibilidade física e para divulgação do serviço de mediação e conciliação junto à comunidade, através de meios de comunicação que efetivamente informem a existência de tais serviços na Comarca.

Como propostas de alternativas de ação, para aprimorar os procedimentos adotados para o desenvolvimento da Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis, foram levantadas sugestões. Estas apontam para ampliação da pauta para audiências de conciliação, reuniões mensais com a equipe para avaliação e proposição de melhoria e divulgação nos meios de comunicação locais, apresentando as vantagens do serviço.

Alternativas de ação adicionais envolvem a melhoria no espaço físico da sala de mediação, considerando as limitações atuais e a possibilidade de participação de várias pessoas na sessão; a criação de equipe exclusiva para a mediação e conciliação, de modo a não sobrecarregar os servidores que necessitam dedicar-se a outras funções além daquelas relacionadas à Mediação e a Conciliação; a qualificação periódica dos profissionais mediadores/conciliadores, bem como ampliação da equipe, capacitando mais servidores, a fim de possibilitar revezamento e ampliação do serviço.

Outra proposta foi a criação pelo Tribunal de Justiça, de equipes itinerantes, especializadas em mediação familiar, para atuação nas Comarcas do Estado, realizando os trabalhos em mutirão.

5 CONCLUSÃO

A proposta da pesquisa foi descrever as práticas de Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis. Para isso, foram apresentadas políticas públicas e institucionais relativas ao funcionamento desses, levantando atribuições dos atores envolvidos na realização dos procedimentos e como estão estruturados os serviços de mediação e conciliação na Comarca. Buscou-se, ainda, apontar desafios de gestão e propor alternativas de ação para aprimorar os procedimentos adotados para o desenvolvimento dos citados institutos.

O trabalho desenvolveu-se a partir da fundamentação teórica que trouxe os conceitos encontrados na literatura, tratou dos conflitos e a cultura da paz, da mediação e conciliação como institutos capazes de transformar a oposição das partes em soluções. Trouxe ainda um breve histórico da implantação e desenvolvimentos dos institutos e a legislação correlata. Ademais, realizaram-se entrevistas a partir de um questionário com o propósito de avaliar o serviço e a estrutura ofertada na comarca em estudo.

Foi possível apurar que o desenvolvimento de programas que tragam soluções adequadas para a solução de conflitos, propagou-se a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, como forma de enfrentamento ao grande número de ações decorrentes da busca pelos direitos sociais, à litigiosidade crescente, e mais ainda, ao sucesso que tais métodos alcançaram.

Na Comarca de Lebon Régis, os serviços de mediação e conciliação, encontram-se estruturados de forma a proporcionar às partes e advogados um atendimento de qualidade, com soluções rápidas aos litígios.

Embora sem fazer um comparativo entre as ações que entraram e as que foram resolvidas, no período proposto para análise, considerando ser Comarca de entrância inicial e sem grande volume de ações em trâmite, apurou-se que a rapidez na solução contribui para desafogar o volume processos em andamento e para satisfação dos litigantes.

Um detalhe a destacar é o número de conflitos resolvidos por meio das mediações extrajudiciais. São ações que as partes procuram o Serviço Social da Comarca, são atendidas, é agendado data para a sessão de mediação. O convite para a parte requerida é levado pelo autor, sem mobilizar o serviço de intimações do Judiciário, portanto, sem onerar. Participam da mediação, resolvem o conflito e tem o acordo homologado pelo Juiz. Com isso economizam custas judiciais e honorárias de advogado, além de rapidez na solução do litígio.

O tema proposto aborda assunto amplo, atual e ainda pouco difundido, que necessita de estudos e políticas que permitam melhor aproveitamento das propostas dos institutos.

A observação da estrutura disponível para a realização dos serviços de Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis permite expor que obedecem às orientações do Manual de Mediação Judicial.

A pesquisa realizada mostrou que a estrutura da Comarca é adequada para oferecer um atendimento dentro dos padrões requeridos, necessitando, conforme avaliação dos entrevistados, de alguns ajustes.

Senso comum entre os respondentes da pesquisa, a contribuição positiva alcançada em razão da qualidade da equipe, que apresenta preparo técnico, empenho, atendimento adequado, e, ainda, para a pauta exclusiva para mediação e conciliação, que permite um lapso temporal menor entre a propositura da ação e a realização da audiência, solucionando rapidamente os litígios.

As propostas apresentadas pelos entrevistados versam sobre questões pontuais, merecendo atenção a sugestão para reuniões mensais com a equipe e a divulgação do serviço de Mediação e Conciliação nos meios de comunicação locais, a fim de divulgar as vantagens de tais métodos.

Quanto à qualificação periódica dos profissionais, essa é oferecida pelo Tribunal de Justiça por meio da Academia Judicial, mediante desenvolvimento de cursos de formação e atualização.

Outra proposta interessante foi a criação de equipes itinerantes, especializadas em mediação familiar, para atuação nas Comarcas do Estado, realizando os trabalhos em mutirão. Contudo, trata-se de proposta ampla, que excede os limites da Comarca, dependendo de projeto da alçada do Tribunal de Justiça.

Por fim, conclui-se, com base na pesquisa bibliográfica e documental, na análise da pauta de audiências, na pesquisa realizada junto aos gestores e advogados, bem como na observação da estrutura e sistema encontrados na Comarca, que os institutos Mediação e Conciliação encontram-se estruturados de forma a fornecer aos usuários, um serviço de qualidade.

AGRADECIMENTOS

À Professora Alessandra de Linhares Jacobsen e ao Professor Sergio Weber, pelas orientações para a elaboração do Projeto e realização da pesquisa. Agradecimentos necessários também aos colegas do curso, que, via tecnologias digitais, ajudaram com orientações, ideias e incentivo.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA JUDICIAL. **Competências da Mediação Judicial – Aptidão Técnica no Estágio Supervisionado**. Disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view>. Acesso em: 07/09/2016.

AZEVEDO, André Gomma de. (Org.) **Manual de Mediação Judicial**. Edição Curso a Distância. Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. PNUD. 2013

BACELLAR, Roberto Portugal. **Métodos consensuais na forma autocompositiva, sua aplicação no Judiciário e as diferenças básicas entre Mediação e Conciliação**. In: SILVEIRA, João José Custódio da. AMORIM, José Roberto Neves. (Coord.). A nova ordem das soluções alternativas de conflitos e o Conselho Nacional de Justiça. 1 ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica. 2013.

BARBOSA, Águida Arruda. **Mediação familiar interdisciplinar**. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, Oriana Piske de Azevedo; SILVA, Cristiano Alves da. **Os Métodos Consensuais de Solução de Conflitos no Âmbito do Novo Código de Processo Civil Brasileiro (Lei n. 13.105/15)**. Publicado em 03/06/2015. Disponível em: < http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/arquivos/copy5_of_artigo.pdf>. Acesso em 14/08/2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. 1988**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 24/06/2016.

BRASIL. **Lei nº 9.099/95, de 26 de setembro de 1995. Lei dos Juizados Especiais**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm> Acesso em 13/09/2016.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em 24/06/2016.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de Junho de 2015. Lei de Mediação**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em 24/06/2016.

BULGARELI, Ruberlei. **A Mediação, Conciliação e Arbitragem: Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias Como Alternativas Frente a Morosidade da Justiça Estatal Brasileira**. Câmara de Mediação e Arbitragem de Florianópolis – CAMAF. Blog/ Notícias. Em: <http://www.camaf.com.br/sobre>. Acesso em 22/06/2016.

BUZZI, Marco Aurélio Gastaldi. **Entrevista**. In: **Andréa Mesquita**. Agência CNJ de Notícias. **Lei da Mediação e novo CPC reforçam acerto da Resolução 125 do CNJ**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/81043-lei-da-mediacao-e-novo-cpc-reforcaram-acerto-da-resolucao-125-do-cnj>>. Acesso em 01/09/2016.

CALMON, Petronio. **Fundamentos da Mediação e da Conciliação**. 3 ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2015.

CONCILIAÇÃO e MEDIAÇÃO, PROGRAMAS ALTERNATIVOS de SOLUÇÃO de CONFLITOS. Em: <http://www.tjsc.jus.br/programas-alternativos-de-solucao-de-conflitos>. Acesso em 24/06/2016.

COSTA, Helena Dias Leão. **Distinções entre os meios autocompositivos: mediação, conciliação e negociação. Conceito de Arbitragem**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 27 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo/distincoes-entre-os-meios-autocompositivos-mediacao-conciliacao-e-negociacao-conceito-de-arbitragem.48796.html>>. Acesso em: 21/07/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Atos Administrativos: Resolução n. 125/2010**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em 22/06/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Emenda n. 2**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f56c77e677e9371b65042646f4f7c06c.pdf>. Acesso em: 30/08/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em Números**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>. Acesso em 24/06/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Movimento pela Conciliação**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-mediacao>>. Acesso em 28/07/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Com apoio do CNJ, Lei da Mediação é sancionada pelo Executivo**. Luiza de Carvalho Fariello. Agência CNJ de Notícias. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79761-com-apoio-do-cnj-lei-da-mediacao-e-sancionada-pelo-executivo>>. Acesso em 01/09/2016.

DAL PIZZOL. Alcebir. (Org). **Os novos auxiliares da Justiça: o conciliador e o mediador, um caminho em construção/atualização – 2016**. In: O Serviço Social no Poder Judiciário de Santa Catarina. Caderno III. Florianópolis: Editora Insular. 2016.

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS. Adotada e proclamada pela Resolução nº 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declar%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html>. Acesso em: 28/07/2016.

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

FREITAS, Jayme Walmer de. **Visão abreviada e atual da Lei 9099/95**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=557>. Acesso em 14/08/2016.

GHISLENI, Ana Carolina. SPENGLER, Fabiana Marion. **A busca pela cultura da paz por meio da mediação: o projeto de extensão existente em Santa Cruz do Sul como política pública no tratamento de conflitos**. Revista Direito & Sensibilidade. 1ª Ed. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/enedex/article/view/4284>>. Acesso em 08/08/2016

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Solução de conflitos e tutela jurisdicional adequada**. Revista Diálogos sobre Justiça / Dossiê. Secretaria de Reforma do Judiciário Centro de Estudos sobre o Sistema de Justiça, n. 2, maio-ago./2014. Brasília: Centro de Estudos sobre o Sistema de Justiça, 2014, trimestral. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo.pdf>. Acesso em: 22/06/2016.

LIMA, Ederson Santos. ESPÍNDOLA, Bárbara. **A Nova República: das “Diretas Já” à Constituinte** – Reportagem em 01/08/2008. Disponível em: <http://www.educacional.com.br/reportagens/20AnosConstituicao/cidada.asp>. Acesso em 20/07/2016.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES GROSSI, Tereza Mônica Sarquis Bezerra de. **Movimento pela Conciliação numa Perspectiva Social-Democrática**. Monografia. 2009. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/Tereza-M%C3%B4nica-Sarquis-Bezerra-de-Menezes-Grossi.pdf>>. Acesso em: 14/08/2016.

PEREIRA, Clóvis Brasil. **Conciliação e Mediação no Novo CPC**. Disponível em: <<http://www.prolegis.com.br/conciliacao-e-mediacao-no-novo-cpc-no-03/>>. Acesso em: 01/09/2016.

PISKE, Oriana. **Formas Alternativas de Resolução de Conflito**. Publicado em 27/04/2010. Em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2010/formas-alternativas-de-resolucao-de-conflito-juiza-orian-piske>. Acesso em 20/06/2016.

PIZZOTTI, Maria Lucia. **Conciliação e Mediação – da necessidade de adequada capacitação para obtenção de resultados efetivos**. In: SILVEIRA, João José Custódio da. AMORIM, José Roberto Neves. Coordenadores. A nova ordem das soluções alternativas de conflitos e o Conselho Nacional de Justiça. 1 ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica. 2013.

SANOMYA, Renata Mayumi; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Da Mediação e Sua Relação com a Cultura da Paz e com as Relações Privadas Empresariais**. Revista Direito em (Dis)Curso. Londrina. v. 5. n. 2. p. 87-99. jul./dez. 2012 Disponível em: <www.uel.br/revistas/uel/index.php/rdd/article/download/16289/13182>. Acesso em: 12/08/2016.

SANTA CATARINA. Legislação. **Lei Estadual n. 8.271, de 19 de junho de 1991**. Disponível em: <<http://leis.alesc.sc.gov.br/PesquisaDocumentos.asp>>. Acesso em 24/06/2016.

SIVIERO, Karime Silva. **Aspectos polêmicos da Mediação Judicial brasileira: uma análise à luz do Novo Código Civil e da Lei da Mediação**. Cadernos do Programa de Pós Graduação em Direito. PPGDIR./UFRGS. Edição Digital. Porto Alegre. Volume X. Número 3. Ano 2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ppgdir/article/view/58385/36263>>. Acesso em 01/09/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Litígios. Apresentação**. Em: <http://www.tjsc.jus.br/conselho-gestor-do-sistema-de-juizados-especiais-e-programas-alternativos-de-solucao-de-conflitos#/fw3-accordion_56_INSTANCE_Rd0bsGScJboL_collapse-3>. Acesso em: 15/08/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL 2015**. Organização: André Gomma de Azevedo. Apoio: Conselho Nacional de Justiça – Comitê Gestor Nacional da Conciliação. 5 ed. Florianópolis: TJSC. 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta a Atos Normativos. Ato Regimental 76/06**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1947&cdCategoria=3&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>> Acesso em: 11/08/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta a Atos Normativos. Resolução 27/09**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1440&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>> Acesso em: 13/09/2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta a Atos Normativos. Resolução 06/11**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1451&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>.

Acesso em: 11/08/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta a Atos**

Normativos. Resolução n. 22/2012-TJ. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>

Acesso em: 11/08/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta**

a Atos Normativos. Resolução n. 10/2014. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=132872&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 11/08/2016.

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

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas.** 4 ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense. São Paulo: Método. 2015.

APÊNDICE

Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina, e, pretende levantar aspectos que influenciam na prestação desses serviços, bem como alternativas para melhorar o trabalho realizado na Comarca.

1) Qual sua visão dos serviços Mediação e Conciliação, atualmente em funcionamento na Comarca de Lebon Régis?

☐ ruim ☐ satisfatório ☐ bom ☐ excelente

2) Em relação à pergunta anterior, qual ou quais aspectos foram determinantes para caracterizar sua resposta?

☐ Estrutura física ☐ Qualidade técnica da Equipe ☐ Pauta audiências

☐ Eficiência/ineficiência serviço ☐ Possibilidade de resolução rápida

☐ Atenção/Atendimento ☐ Outros: _____

3) Como é a estrutura física destinada para o serviço de mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis? (sala de atendimento, recepção, sala de sessões/audiências)

☐ ruim ☐ satisfatória ☐ boa ☐ excelente

4) Você considera que a atenção dada aos trabalhos que envolvem os institutos da mediação e conciliação, na Comarca de Lebon Régis, é suficiente para promover a utilização desses serviços, por parte da população?

☐ Sim ☐ Não

5) Com relação à divulgação, no sentido de informar à população sobre as vantagens na utilização dos serviços de mediação e conciliação, você considera:

☐ ruim ☐ satisfatório ☐ bom ☐ excelente

6) Destaque aspectos que considera relevantes para o funcionamento dos serviços de Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis;

a) _____

b) _____

c) _____

7) Aponte desafios de gestão dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis.

() Atendimento/triagem casos () Qualificação equipe () Controle da pauta

() volume da busca pelo serviço () Capacidade de atendimento

() Insuficiência de funcionários () Logística () Coordenação/controle

8) Apresente duas propostas de alternativas de ação, para aprimorar os procedimentos adotados para o desenvolvimento da Mediação e Conciliação na Comarca de Lebon Régis.

a) _____

b) _____

Muito obrigada por responder ao questionário. Você está contribuindo com a pesquisa e para melhorar a prestação dos serviços de mediação e conciliação na Comarca de Lebon Régis.

CAUSAS DE CANCELAMENTO DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇO: ESTUDO DE CASO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.

Talita Haberbeck de Oliveira.

Formação em Administração com Habilitação em Cidades. Agente Administrativo Auxiliar. Lotada na Diretoria de Material e Patrimônio, Divisão de Licitação e Compras Diretas, Seção de Controle de Fornecedores. Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: thol4387@tjsc.jus.br

CAUSES OF CANCELLATION OF REGISTRATION OF PRICES: CASE STUDY IN JUDICIARY OF THE STATE OF SANTA CATARINA.

Resumo: A presente pesquisa tem como objetivo geral o levantamento das causas de cancelamento das atas de registro de preços, realizando o estudo de caso no PJSC. Para tanto, apresenta a legislação pertinente ao tema e a sistemática adotada no Poder Judiciário Catarinense para as atas de registro de preços, examinando os processos de atas que foram canceladas, expondo as causas e o número de atas canceladas. Trata-se de pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, com a finalidade descritiva. Para o levantamento de dados, foi realizada pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. O estudo buscou analisar as atas de registro de preços canceladas no período de 2011 até julho de 2016. A fonte dos dados primários será obtida no Sistema de Registro de Preços do TJSC e a coleta de dados será quali-quantitativa, realizando-se o levantamento quantitativo dos dados com a análise quali-quantitativa dos motivos que levaram as atas a serem canceladas na percepção da pesquisadora. Dos resultados observa-se que o descumprimento contratual foi o motivo mais frequente para o cancelamento de atas no período proposto, com 28% de participação, seguido pela não manutenção das condições de habilitação, que correspondeu a 24% dos cancelamentos. Observa-se, ainda, o cancelamento de atas ocorrido por falhas na especificação do objeto no projeto básico correspondeu a 8% do total. Dentre as ações que podem ser tomadas, considerando o âmbito de atuação do Poder Judiciário, sugere-se o investimento na capacitação dos servidores como forma de criar mecanismo de planejamento estratégico e como proposta para evitar-se o cancelamento de atas de registro de preços.

Palavras-chave: Licitação, atas de registro de preços, cancelamento, Poder Judiciário.

Abstract: This research has as objective the survey of causes of cancellation of registration of prices, conducting a case study in PJSC. The study presents the relevant legislation to the theme and the systematic adopted in Judiciary of Santa Catarina, proceedings of price registry, examining cancellations, exposing the causes and the number of proceedings canceled. This is an applied research with quali-quantitative approach, with descriptive purpose. For the data collection was carried out bibliographical research, documents and case study. The study sought to examine the minutes of price registration cancelled in the period of 2011 until July 2016. The source of primary data will be obtained from the system registry prices of TJSC and data collection will be quali-quantitative, performing the quantitative survey data with qualitative analysis-quantitative particulars of the reasons that led the proceedings to be canceled in the perception of the researcher. The results demonstrated that the contract breach was the most frequent reason for the cancellation of prices registration in the period, with 28% share, followed by not maintaining the qualification conditions (24% of cancellations) and failing to object specification in the basic project amounted to 8% of the total of cancellations. Investing in the training of servers can create strategic planning mechanism and as a proposal to avoid the cancellation of prices registration.

Keywords: Bidding, minutes price, registration cancellation, judiciary.

1 INTRODUÇÃO

O processo licitatório visa selecionar entre os participantes a melhor opção de qualidade e preço para uma boa contratação. A base do processo é estabelecida em seu planejamento, que deve ser elaborado com atenção à detalhes. Desta forma o agente público envolvido nesse processo deverá estar muito bem capacitado, pois um alto custo é pago pelas instituições públicas por um procedimento licitatório mal elaborado. O sucesso, eficácia e eficiência na contratação dependem da elaboração de um bom projeto.

Falhas e omissões no termo de referência podem levar à insatisfação quando não, ao verdadeiro fracasso do pregão, como consequência a repetição, cancelamento ou revogação. (SANTANA, 2014)

Um valor alto é pago pelos cofres públicos por um procedimento licitatório mal planejado, causado pelo descuido, insuficiência de conhecimento do servidor na preparação de um termo de referência. Por isso, é obrigação da Administração investir na capacitação e criar mecanismos para o termo de referência. (SANTANA, 2014)

Quando a Administração apresenta um edital de licitação com um termo de referência inadequado, vários acontecimentos sobrevirão na fase externa para atrasar o andamento do procedimento licitatório, ou até mesmo frustrá-lo. (SANTANA, 2014)

Neste contexto buscou-se responder a pergunta: Quais as causas de cancelamento de ata de registro de preços no Poder Judiciário Catarinense a partir do ano de 2011 a julho de 2016?

A elaboração deste trabalho tem como objetivo geral analisar quais as causas de cancelamento das atas de registro de preços no Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, será apresentada a legislação pertinente ao tema e a sistemática adotada no Poder Judiciário Catarinense para as atas de registro de preços, bem como serão examinados processos de atas de registro de preços que foram canceladas, examinando as causas do cancelamento, avaliando o número de atas canceladas e, descrevendo e identificando os fatores que levaram ao cancelamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LICITAÇÃO

Para se adquirir bens e serviços na Administração Pública é necessário licitar. Tal procedimento é norteado pela Lei n. 8.666/1993, que é regulamentada pelo art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. (BRASIL, 1988).

A licitação é um processo Administrativo pelo qual a Administração Pública escolhe a proposta mais proveitosa para o contrato de seu interesse, promovendo o desenvolvimento econômico, sustentável e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos para que se proceda à ligação da Administração e dos participantes interessados em participar da contratação, propiciando as mesmas condições e oportunidade a todos os interessados. Atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. Tem como fim a competição. (MEIRELLES, 2014)

Conforme a Lei 8.666/1993, em seu art. 3º, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. 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 e do julgamento objetivo dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1988).

O referido dispositivo resume a razão da Lei, na esfera da licitação. Havendo dúvida sobre o caminho a seguir ou a opção a escolher, o administrador deverá recorrer ao art. 3º. Dentre as várias soluções admissíveis, deverão ser rejeitadas as que não observam os princípios enumerados no aludido artigo. Se houver mais de uma solução compatível com os princípios, deverá ser utilizado aquele que estiver de acordo com os princípios e que os consolidem. Essa norma deve orientar as atividades tanto do administrador quanto do próprio poder judiciário. O administrador, no andamento das licitações, tem de submeter-se a eles. A análise dos conflitos nas licitações encontrará a solução através desses princípios, mas respeitando regras adotadas. (JUSTEN FILHO, 2010).

2.1.2 Das Modalidades de Licitação

Regra o art. 22, incisos I e III, art. 23, inciso II da Lei n. 8.666/93, textualmente: São modalidades de licitação e tem os seguintes limites referentes ao valor estimado para as compras e outros serviços: Convite: Até R\$ 80.000,00; Tomada de Preços: Até R\$ 650.000,00; Concorrência: Acima de R\$ 650.000,00 (BRASIL, 1993).

O art. 24, por sua vez, prevê, nos incisos I, II, os seguintes limites de gasto para obras e serviços de engenharia: Convite: até R\$ 150.000,00; Tomada de preço: Até R\$ 1.500.000,00; Concorrência: Acima de 150.000,00. Para dispensa de licitação: Compras e outros serviços: o limite será até R\$ 8.000,00, respectivamente (BRASIL, 1993).

Buscando descrever as modalidades acima expostas, tem-se que a concorrência é modalidade de licitação adequada para contratações de grande valor, em que se aceita a participação de quaisquer interessados, cadastrados ou não, que atendam as condições do edital, convocados com antecedência mínima prevista na lei, com ampla publicidade pelo diário oficial e pelos jornais de grande circulação. (MEIRELLES, 2014).

Na etapa da divulgação, a concorrência tem o prazo maior, precisará ser respeitado um prazo mínimo de quarenta e cinco ou trinta dias (conforme for aplicável o inc. I, alínea “b”, ou o inc. II alínea “a”, ambos do art. 21) entre a última publicação e a data da apresentação das propostas. Na concorrência, qualquer empresa pode tomar parte da licitação, sem que seja necessário atender as condições previstas para a tomada de preços e convite. Essa ampla participação causa reflexos sobre a fase de habilitação. (JUSTEN FILHO, 2010).

Na etapa da habilitação, a Administração analisa se o concorrente apresenta qualidades de idoneidade para ter a proposta avaliada. Essa fase encontrada em todas as modalidades de licitação, ainda que para modalidade pregão seja realizada após a abertura da proposta. Dessa forma, é incorreto dizer que a concorrência é o único tipo de licitação em que existe uma fase prévia, destinado ao exame da habilitação dos interessados. (JUSTEN FILHO, 2010).

A tomada de preços é a licitação efetuada entre os concorrentes antecipadamente cadastrados no órgão licitante, observados a necessidade de registro cadastral provando a real capacidade operativa e financeira exigida no edital, convidadas com antecedência mínima previstas em lei, por aviso divulgado no diário oficial e em jornal de grande circulação, contendo informações indispensáveis à contratação e ao local onde pode ser obtido o edital. (MEIRELLES, 2014).

Nessa modalidade de licitação em que a competição se dá entre os interessados cadastrados, podem ser acrescidos aqueles que, mesmo não cadastrados, atenderem às condições do edital. É um processo de menor complexidade, em relação à concorrência, já que em primeiro momento, os participantes seriam selecionados apenas dentro os cadastrados. Contudo a modalidade é maior que o convite, em que a disputa se dá entre cadastrados ou não, podendo se restringir a apenas três interessados. (JUSTEN FILHO, 2010).

De outro norte, o convite é uma modalidade de licitação mais simples, para contratações de valor menor. Quando se opta por essa modalidade, é enviado o convite por escrito a pelo menos três interessados no ramo, com cadastro ou não, para apresentarem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis. (MEIRELLES, 2014).

O convite é um processo simplificado comparado às outras modalidades comuns de licitação. A Administração poderá escolher potenciais interessados em participar da licitação. Esses convidados não precisam estar cadastrados previamente. (JUSTEN FILHO, 2010).

Já o concurso é a modalidade reservada à escolha de trabalho técnico ou artístico preponderantemente de criação intelectual. Normalmente, são concedidos prêmios aos ganhadores. (MEIRELLES, 2014). Tal modalidade servirá para a seleção de trabalho técnico, científico ou artístico, por meio de estipulação de prêmios ou remuneração ao vencedor. (MUKAI, 2006).

O Leilão, por sua vez, é a licitação destinada à venda de bens móveis e automóveis e em casos especiais à venda de imóveis. (MEIRELLES, 2014).

O artigo 5º da Lei de licitações explica que o leilão servirá para venda de bens móveis que não servem mais ou de objetos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a hipótese do art. 19, *caput*. (MUKAI, 2006).

O pregão se distingue como uma modalidade licitatória que dispõe de elementos diferentes, em relação àqueles previstos na Lei n. 8.666/93. Há uma clara disposição na busca do menor preço, o qual é o espírito desta nova modalidade. O procedimento previsto para o pregão se diferencia em sua estrutura, permitindo uma tramitação mais simplificada e célere, bem como a inversão da ordem tradicionalmente estabelecida no estatuto licitatório para as fases de habilitação e de julgamento, além da possibilidade de renovação das propostas, através de lances. (TORRES, 2015).

Conforme o art. 1º da Lei 10.520/2002, a modalidade Pregão poderá ser adotada para aquisição de bens e serviços comuns.

2.1.3 Fase Interna das Licitações

Como norma, toda e qualquer licitação exige que a administração constitua, de modo preciso e suficiente, as condições da disputa. A administração tem de licitar tudo aquilo que contratará, para isso é preciso ter domínio de todas as condições referentes ao objeto licitado e o estabelecimento exato nas cláusulas da futura contratação. O procedimento interno começa com a identificação do material ou serviços necessários para atendimento, a averiguação das soluções técnica e econômicas para a execução, definindo-se a forma do futuro contrato e, por fim, a adaptação do procedimento esperado à contratação. (JUSTEN FILHO, 2010).

Isso significa que o estabelecimento da licitação implica em inúmeras atividades anteriores, pelas quais se determinam as necessidades e conveniências, estabelecendo as condições da disputa e da contratação. É indispensável insistir sobre a importância dessa etapa interna, anterior à elaboração do ato convocatório. Grande parte dos problemas encarados pela Administração ao longo da licitação e durante a execução do contrato pode ser evitado por meio de atuação preventiva e zelosa nessa etapa interna. (JUSTEN FILHO, 2010).

Todos os cidadãos brasileiros e estrangeiros, que estão conforme determina a Lei, tem condições de participar de uma licitação para futura contratação. Isso não impede a imposição de restrições para distinguir empresas íntegras, assegurando que a Administração Pública selecione um contratante honesto, titular da proposta mais vantajosa. A verificação da integridade dos interessados e a seleção da proposta mais vantajosa far-se-ão no curso da licitação. (JUSTEN FILHO, 2010).

O termo de referência, por outro lado, é o conjunto de documentos no qual o requisitante elucida e detalha o que verdadeiramente precisa adquirir ou contratar, trazendo a explicação exata do objeto, orçamento

departido de acordo com os preços oferecidos do mercado, procedimentos, estratégias de fornecimentos, plano de projeto, mostrando os planejamentos iniciais da licitação e da contratação, determinando suas informações básicas. (SANTANA, 2014).

É uma ferramenta de gestão estratégica. É um poderoso instrumento que pode ajudar a atingir as finalidades da organização em que trabalhamos e a realizar o plano de governo, visto que as metas estratégicas do governo estão ligadas a execução de inúmeros projetos. (SANTANA, 2014).

O termo de referência é o estudo efetuado antes da contratação e é relacionado à modalidade pregão. É, portanto, elemento basilar da etapa preparatória que se vincula às demais fases procedimentais, refletindo consequências para todo período da contratação. (SANTANA, 2014).

Para isso, é imperativo que um termo de referência exiba a definição do objeto que se irá contratar de forma clara, exata e detalhada, a composição de custos, os preços praticados no mercado, de que forma será entregue, prazos, bem como as condições de sua aceitação, obrigações do contratado e da contratante, os mecanismos e procedimentos de fiscalização do serviço prestado, quando for o caso. (SANTANA, 2014).

É por isso que, falhas e omissões no termo de referência, podem acarretar à insatisfação, quando não, a verdadeira frustração do pregão, com conseqüente repetição, anulação ou revogação. (SANTANA, 2014).

Um alto preço é pago pelos cofres públicos por um procedimento licitatório mal elaborado, causado pela indolência, falta de conhecimento e preparo do servidor para elaboração de um termo de referencia. Em virtude disso, é dever da Administração investir na capacitação e criar mecanismos para resultar na qualidade do termo de referência. (SANTANA, 2014).

2.1.4 Fase externa da licitação

A legitimidade da licitação depende da ampla divulgação, realizada com antecedência que assegure a participação e o conhecimento de todo público interessado em fornecer os materiais e serviços a serem contratados. A falha na divulgação do edital pode restringir a participação dos interessados e poderá constituir a nulidade do procedimento licitatório, devendo se denunciado a qualquer tempo. (JUSTEN FILHO, 2010).

Uma via completa do edital, com todo seu teor, deverá ser fixada em um local da repartição, em lugar de fácil acesso ao público. Facilitando a acessibilidade de qualquer interessado, que poderá examinar o original dele e tirar cópias se assim desejar. (JUSTEN FILHO, 2010).

A Habilitação dos licitantes, ou qualificação, é o ato pelo qual a Administração observa pela documentação apresentada se o licitante está apto para licitar. Habilitado ou qualificado é o licitante que comprovou ter as condições mínimas de capacidade jurídica, capacidade técnica, idoneidade econômica financeira, regularidade fiscal e regularidade trabalhista, pedidos no edital, inabilitado ou desqualificado é o que, ao contrário não logrou fazê-lo. O licitante inabilitado não poderá participar dos atos subsequentes da licitação, pois a inabilitação o exclui do certame. (MEIRELLES, 2014).

O inciso XIII, do artigo 55 da Lei 8.666/93, que evita dúvida sobre o tema, dispõe sobre os requisitos e exigências da habilitação, verificados previamente na licitação. Dessa forma, para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados documentação relativa a: habilitação jurídica; qualificação técnica; qualificação econômico-financeira; regularidade fiscal e o cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal (BRASIL, 1993).

Ressalta-se que a referida norma exige a presença permanente dos requisitos durante a execução da contratação. Dessa forma se o participante, durante a execução do contrato, deixar de apresentar os requisitos de habilitação exigidos no edital, o contrato deverá ser rompido. (JUSTEN FILHO, 2010).

2.2 O SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

A Lei n. 8.666/1993 determina que, para o registro de preços, deverá ser instaurada licitação na modalidade concorrência.

Por sua vez, a Lei n. 10520/2002, que indica o pregão como modalidade de licitação para compra de bens e serviços comuns, previu no artigo 11 a possibilidade do emprego dessa modalidade para o registro de preços. (GUIMARÃES e NIEBUHR, 2008).

Diverso das demais modalidades licitatórias, como a concorrência, a tomada de preços e o convite, usadas baseadas no valor do gasto, o pregão, é usado com base na qualidade e na natureza do objeto. Para adoção dessa modalidade é necessário que o objeto seja de natureza comum. A Administração Pública, portanto, só poderá adotar o pregão para registro de preços de bens e serviços comuns. Dessa forma se a licitação contemplar registro de preços de objeto considerado como incomum, a opção deverá ser pela concorrência. (GUIMARÃES e NIEBUHR, 2008).

Nesse contexto, o registro de preços será feito sempre por meio de processo licitatório, mediante o qual os fornecedores farão suas propostas. O edital deverá deixar claro que a licitação terá por objeto o registro de preços, colocando as condições a que se submeterão os interessados. O instrumento convocatório precisará respeitar as regras gerais das licitações e indicar a qualidade e requisitos de oferta, quantidades mínimas e máximas, período das aquisições, vigência da ata de registro de preços, a Administração poderá contratar ou não. (JUSTEN FILHO, 2010).

O registro de preços é um procedimento que auxilia a atuação da Administração em relação a futuras prestações de serviço e aquisição em que se podem adquirir bens, aos poucos, diferente do que ocorre na celebração de um contrato. Nesse sentido reveste-se como um conjunto de procedimentos que registra formalmente os preços para contratações futuras. Apresenta-se, portanto, como ferramenta muito útil para superar dificuldades relacionadas aos limites orçamentários e ao fracionamento ilegal de despesa. (TORRES, 2015).

Em regra, em um processo de contratação normal, que não é por registro de preços, a administração define o quê e em quê quantidade deseja contratar, e os licitantes ofertam suas propostas, que compreendem toda a quantidade licitada. O licitante ganhador da disputa, depois de completado o procedimento, é chamado pela Administração para firmar contrato. Com o contrato, o licitante obriga-se a fornecer os bens por ele ofertados na licitação e a Administração obriga-se comprar toda a quantidade licitada. (GUIMARÃES e NIEBUHR, 2008).

O registro de preços, dessa forma, é diferente da sistemática geral, introduzindo procedimento que apresenta diversas diferenças, que facilitam o gerenciamento de contratos, especialmente nas situações em que a necessidade da Administração em relação à determinado bem é contínua, como ocorre com pneus, com material de limpeza, etc. Com o registro de preços a Administração contratará se quiser, quando quiser e na quantidade que quiser, dentro do prazo de vigência da ata e da quantidade licitada. Assim a Administração compra de acordo com suas necessidades, sem que seja necessário estocar e comprar grande quantidade de uma só vez. (GUIMARÃES e NIEBUHR, 2008).

2.3 GESTÃO EFICIENTE DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A distinção entre as organizações públicas e privadas pode ser compreendida como a diferença de propriedade destas. Enquanto as empresas privadas são de propriedade de empresários ou acionistas, os órgãos públicos são caracterizados como de propriedade coletiva. Disso decorre que órgãos públicos são financiados, em maior parte, por meio de tributação, e não por pagamento de clientes, como ocorre no âmbito privado. Além disso, que as organizações do setor público são controladas predominantemente por forças políticas e não por forças de mercado. (BOYNE, 202).

De outro norte, a eficiência foi preconizada pela Constituição Federal (1988) como um dos princípios norteadores da atuação da Administração Pública Brasileira, em razão da edição da Emenda constitucional nº 19, de 1998. Nesse contexto, a Administração Pública eficiente e efetiva emerge como fruto de maior cobrança e controle pela sociedade (ABRUCIO, 2007). Disso decorre, ainda, a atual e constante busca de novos conhecimentos para solução de problemas práticos, no âmbito da gestão pública. (MOTTA, 2013).

No âmbito das contratações realizadas pelos diversos órgãos e entidades da Administração Pública Brasileira, observa-se crescente complexidade jurídica de atuação e denotam a grande especificidade dos

institutos de Direito Administrativo. Nesse contexto, a licitação também se apresenta como etapa do processo de contratações públicas, que, alinhada ao princípio da eficiência, objetiva selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública. (MARQUES, 2013).

Por estas razões, os agentes públicos que operam na atividade de contratação, tais como ordenadores de despesas, gestores e fiscais de contratos, membros de comissão de licitação, pregoeiros e as respectivas equipes de apoio precisam de capacitação e atualização constante, motivados pelo dinamismo do tema. (VIEIRA, 2014)

Nessas circunstâncias, está figurada a necessidade da garantia da eficiência dos agentes públicos que tem a atribuição de gestor e de fiscal de contratos, que precisam estar munidos de conhecimentos cada vez mais específicos para o cumprimento de sua missão institucional. Falando-se do mínimo, existe a necessidade, conseqüentemente, de conhecer a legislação, a doutrina mais avalizada e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União - TCU e, mais acima de tudo o fiscal de contrato, precisa ser depositário de conhecimentos específicos e aprofundados na área técnica da pretendida fiscalização. (VIEIRA, 2014).

Todavia, não há que se tratar do assunto de gestão contratual realizada pela atuação de um único agente, mas da necessidade do empenho de uma equipe qualificada de servidores adequadamente capacitados e comprometidos com o melhor do resultado administrativo esperado. (VIEIRA, 2014).

A responsabilidade do gestor de contratos com a garantia de recursos legais, eficientes e econômicos, ultrapassa a mera consecução do objeto e de cumprir as obrigações contratuais, em cada contrato sob sua gestão (VIEIRA, 2014). O gestor de contratos apresenta-se como um zelador do princípio da eficiência. (PEREIRA JÚNIOR; DOTTI, 2012). Noutro bordo, o papel do fiscal de contratos, por dedução lógica, é o de curador do princípio da eficácia, constituindo sua atuação na principal ferramenta de apoio à atividade de gestão. (VIEIRA, 2014).

Sem planejamento, atenção e fiscalização, não há gestão. Portanto, os mecanismos de gestão devem ser dotados de viés técnico, administrativo, orçamentário-financeiro e jurídico, laborando em conformidade com a legalidade. Tais atitudes têm a intenção, em última medida, abrandar, talvez impedir, sérios prejuízos ao erário. (VIEIRA, 2014).

Fica claro, conseqüentemente, que contratações eficientes devem considerar: (I) que o objeto esteja bem claro e sem direcionamento; (II) que o preço contratual a ser exercido deve ser justo e conciliável com a pesquisa de mercado; (III) o fornecedor contratado deve, fundamentalmente, refletir a seleção da melhor solução de acordo com as especificações do objeto oferecido com critérios de habilitação compatíveis com a necessidade pública; (IV) que o exercício de gestão contratual seja desempenhado com competência e comprometimento, com vistas a preservar fidelidade à proposta vencedora e ao melhor interesse da Administração; (V) e, por fim, que os servidores públicos indicados para as função de gestão e fiscalização de contratos, tenham conhecimento e o compromisso com a função, pois aí reside o fator essencial de sucesso. (VIEIRA, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à natureza trata-se de pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem a necessidade de resolver problemas concretos. E tem finalidade prática, que diferente da pesquisa pura, que é motivada pela curiosidade intelectual de quem faz a pesquisa para especular. (VERGARA, 2007).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, a presente pesquisa adotará uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa tem o fim de perceber bem uma coisa, entender como as coisas funcionam há a necessidade de observar de maneira mais ampla ao invés de comparar o objeto pesquisado. (HAIR JR. 2005).

A pesquisa qualitativa é marcada pela integridade de seu pensamento, não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas uma coleção de formas que podem ser: interpretativo, baseado em experiências, situacional ou humanístico. Cada pesquisador fará isso de forma diferente, mas quase todos trabalharão muito na interpretação. (HAIR JR. 2005).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No tocante aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, pois exibe as características de determinada população ou fenômeno. Não tendo a obrigação de aclarar a situação que descreve, mas serve como base para explicar. (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é o estudo organizado e desenvolvido com base em pesquisa coletada em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material onde todos podem alcançar o conhecimento em geral. (VERGARA, 2007).

Pesquisa documental é efetuada em documentos de órgãos públicos e privados, em registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2007).

O estudo de caso, por sua vez, é limitado a uma ou poucas unidades, a universo pequeno de pessoas, ao limite de uma empresa, órgão público ou até a um país. Tem a característica de aprofundar e detalhar o estudo, e poderá ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 2007).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nos documentos da Seção de Registro de Preços da Divisão de Contratos, Convênios e Registro de Preços da Diretoria de Material e Patrimônio do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A amostra corresponde a todos os processos de Atas de Registro de Preços que foram canceladas, no período de 2011 até julho de 2016. A amostra será probabilística de fácil acesso que escolhe informações pela facilidade de acesso a elas. (VERGARA, 2007).

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias.

A fonte é primária, quando as informações a serem utilizadas para realização da pesquisa foram obtidas diretamente (BEE; LOPES, 2008). Compreendem-se como fonte primária os dados obtidos diretamente no Sistema de Registro de preços do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Além disso, a fonte primária será coletada com observação participante: o indivíduo está envolvido no grupo ou faz parte do grupo, é um ator que interage com o grupo. (VERGARA, 2007). Isso porque a classificação das causas de cancelamento de atas de registro de preços e a sistemática de funcionamento do setor pesquisado serão apresentadas com fundamento na observação e experiência do pesquisador.

De outro norte, a fonte é secundária quando há, ao menos, um nível de interpretação entre o fato e registro analisado (COOPER; SCHINDLER, 2011). Para a fonte secundária de dados, a coleta é efetuada nas fontes que tratam do assunto, livros, teses, dissertações, jornais, internet. (VERGARA, 2007). Dessa forma, infere-se ser fonte secundária o levantamento bibliográfico realizado junto à doutrina pertinente ao tema pesquisado.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

3.6.1 Análise de Dados

Quanto à técnica de análise de dados, adotou-se uma perspectiva quali-quantitativa, também denominada técnica de métodos mistos, que, por meio de procedimentos sequenciais, busca expandir os resultados de um método com a utilização de outro método. (CRESWELL, 2007).

Em uma primeira etapa, a técnica quantitativa é análise do levantamento realizado atinente às atas de registro de preços canceladas e verificação percentual das causas para cancelamento.

A abordagem quantitativa busca o levantamento de dados para comprovar hipóteses baseadas na medida numérica e do exame estatístico para situar padrões de comportamento. Procura a dilatação dos dados, ou seja, a informação, baseando-se no método hipotético-dedutivo, levando em consideração: a indicação dos objetos da pesquisa e estabelecer as hipóteses; preparação dos indicadores em que ampararão as hipóteses obtidas a partir das definições operacionais dos conceitos teóricos fundados na investigação; escolha de documentos a avaliar. (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Existem várias formas de pensamentos qualitativos, com varias maneiras de interpretar. Podem ser interpretativos, baseado em experiências, situacional e humanístico. Cada pesquisador compreenderá de uma forma diferente, mas quase todos trabalharão com a interpretação. (STAKE, 2001).

A análise é qualitativa no que se refere à apreciação do funcionamento do sistema de registro de preços do Poder Judiciário de Santa Catarina, apresentado com base na observação participante do auto, e na verificação adotada para explicitar as principais causas de cancelamento evidenciadas na pesquisa.

3.6.2 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa será efetuada nos processos de Atas de registro de preços que foram canceladas, na Seção de Registro de Preços da Divisão de Contratos e Convênios e Registro de Preços da Diretoria de Material e Patrimônio do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A delimitação da moldura refere-se ao limite que a autor coloca ao seu estudo. É o momento em que se explica ao leitor até onde ira a pesquisa, o que fica dentro e o que fica fora da pesquisa. (VERGARA, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NO PJSC

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina passou a adotar o Sistema de Registro de Preços no ano de 2004, por intermédio da modalidade de licitação concorrência. A partir de 2006 a Administração passou a registrar preços usando também na modalidade Pregão, dada ao fato desta modalidade apresentar vantagens quanto à celeridade e quanto aos prazos de divulgação e das demais etapas do certame, visto que as fases de proposta e habilitação ocorrerem numa única sessão pública, necessitando prazos mais curtos

para os casos de recursos administrativos. Somando a isto, tem-se a possibilidade de redução de preços, visto possuir a fase de lances verbais, após apresentação das propostas.

A Seção de Registro de Preços, situada na Divisão de Contratos, Convênios e Registro de Preços da Diretoria de Material e Patrimônio, conta com sete servidores efetivos e um estagiário, gerencia aproximadamente cento e cinquenta atas de registro de preços. As rotinas inerentes à gestão dos registros do registro de preços comportam a análise, em média, de quarenta e cinco processos por mês, com pedidos de prorrogação de prazo de entrega, reequilíbrio econômico financeiro, pagamento com retenção de multa, troca de marca e modelo, descumprimento contratual e cancelamento de Ata de registro de Preços.

A unidade requisitante, por sua vez, é a responsável pelo início do processo de aquisição, é a que executa o estudo do projeto básico, que deve conter orçamento com os valores que poderão ser gastos com a contratação, determinando a qualidade técnica do produto ideal para as necessidades da instituição, estudo do que o mercado oferece, orçamentos com os preços ofertados no mercado, prazo ideal de entrega, forma de entrega, regras para os pedidos de prorrogação, reequilíbrio econômico financeiro, troca de marca ou modelo, determinando as regras para sanções pelo não cumprimento do contrato e percentual de multa.

O estudo que norteia a contratação deverá orçar as despesas para a contratação, que precisará primeiramente ser aprovada pela autoridade responsável, para que se dê prosseguimento ao processo de aquisição.

A Seção de Registro de Preços operacionaliza o cadastro do processo licitatório no sistema de registro e preços, conforme regras determinadas no edital, identificando a empresa ganhadora, verificando se a proposta, que tem vigência por sessenta dias está válida, dados do fornecedor, preço ofertado, para após, prosseguir com a confecção da ata de registro de preços, que será assinada pelo licitante ganhador e o diretor da Diretoria de Material e Patrimônio. Após a assinatura da ata é efetuada sua publicação e autuação. Simultaneamente é confeccionada portaria designando o gestor e o fiscal da Ata de registro de preços e sua publicação.

A partir desse momento a unidade requisitante poderá efetuar pedidos, que serão enviados para Diretoria de Orçamento e Finanças para empenhar. Tão logo o empenho retornar para a Seção, é verificado a regularidade das seguintes certidões: negativa federal relativa ao INSS, União e com a receita federal, Estadual, Municipal, trabalhista e de idoneidade. Além disso, verifica-se nos registros do SICAF se a empresa tem algum impedimento para licitar e contratar com a Administração Pública. Se as certidões estiverem válidas, o empenho será enviado para a empresa e a partir desse momento começará a contar o prazo, estipulado no edital, para a entrega do material ou serviço.

Por outro norte, se as certidões estiverem com data de validade vencida, precisarão ser validadas pela empresa, caso a empresa não consiga validar, poderá ser iniciado um processo para cancelamento da ata. Concomitantemente, verifica-se se as demais ganhadoras classificadas no processo licitatório têm

interesse em fornecer o item registrado no valor ofertado pela licitante primeira colocada. Na continuidade do procedimento para o cancelamento da ata, a Seção de Registro de Preços providência o comunicado à unidade requisitante da ocorrência e instrui o processo com todas as informações pertinentes e enviará para análise da Assessoria Técnica Jurídica que emitirá parecer e enviará para aprovação do Diretor de Material e Patrimônio que submeterá a decisão do Diretor Geral Administrativo do Tribunal. Logo que Houver uma decisão, a unidade requisitante e empresa serão comunicadas. Simultaneamente continua a consulta às demais licitantes, em que havendo interesse em fornecer será providenciada nova ata, se não houver interessados, deverá ser providenciado estudo para instauração de uma nova licitação para aquisição do objeto.

Quando a empresa fornecedora encontra dificuldade para entregar o produto ou serviço, seja por atraso ocasionado por alguma situação alheia a sua vontade, reequilíbrio econômico financeiro, troca de marca ou modelo por ausência do produto do mercado, deverá protocolar pedido com justificativa plausível e documentos que comprovem suas alegações.

No pedido de reequilíbrio econômico financeiro, será primeiramente cientificada a unidade requisitante/gestora do pedido, após será verificado se a ata está vigente, se estiver, será efetuado consulta aos demais licitantes, com o intuito de verificar o interesse em registrar o saldo do item pelo preço cotado na ata vigente, havendo empresas interessadas em fornecer, será instruído processo e encaminhado para Assessoria Técnica Jurídica para parecer. Se autorizado será realizado o chamamento da próxima classificada interessada. A Seção de registro de preços sucederá encaminhamento do processo à Seção de Fornecedores para verificar a habilitação da empresa interessada em firmar nova ata, retornando os autos a SRP providenciará confecção da nova ata e convocará a empresa para assinatura, que terá a vigência até a data em que a primeira detentora da ata encerraria. A empresa detentora da Ata primária será chamada para firmar cancelamento.

Se a ata em questão não estiver vigente, será verificado se a empresa apresentou documentos comprobatórios suficientes para justificar seu pedido, se não houver, solicitará ao requerente a complementação, na continuidade, deverá ser realizada a instrução para posterior encaminhamento à unidade requisitante para nova pesquisa dos valores praticados no mercado, efetuado a pesquisa, e enviado à Assessoria Técnica Jurídica da Diretoria de Material e Patrimônio, para análise e parecer e após para decisão do Diretor Geral Administrativo. Se o pedido for indeferido, deverá ser comunicado a unidade requisitante e o fornecedor, se for deferido ou parcialmente deferido, deverá ser providenciado à comunicação a unidade requisitante e o fornecedor, e providenciado a alteração do valor no Sistema de Registro de Preços e o pedido de empenho para pagamento da diferença.

Na ocorrência de pedido de troca de marca o modelo do objeto licitado, pelo fato de o objeto não ser mais fabricado, a empresa deverá trazer comprovante do fabricante de que o modelo não é mais fabricado, ofertando em contrapartida, outro modelo similar, que deverá estar de acordo com as especificações técnicas ou com qualidade superior das descritas no edital licitatório, devendo ser fornecido com preço

registrado. Não deverá haver discrepância com as especificações técnicas, a unidade requisitante, que é a responsável pelo conteúdo de estudo da aquisição do projeto básico, deverá dar seu aval para a continuidade da aquisição, após manifestação da unidade requisitante, o processo será instruído pela Seção de Registro de Preços e enviado para Assessoria Técnica Jurídica da Diretoria de Material e Patrimônio, para análise e parecer, em seguida será enviado para decisão do Diretor Geral Administrativo. Se deferido será feita minuta, providenciando a assinatura e publicação no diário da justiça. Se indeferido a ata será cancelada.

4.2 CANCELAMENTO DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇOS

O presente tópico pretende analisar quais as causas de cancelamento das atas de registro de preços no Poder Judiciário de Santa Catarina. Serão examinados os processos de atas de registro de preço que foram canceladas no período de 2011 até julho de 2016. Após serão apresentadas as causas dos cancelamentos de atas, correlacionando-se o levantamento quantitativo dos dados com a análise qualitativa dos motivos que levaram as atas a serem canceladas, na percepção da pesquisadora.

A coleta foi efetuada a partir da pauta anual de informações da Seção de Registro de Preços que lista informações elaboradas para informar processos de cancelamento, número da ata e do processo. Nesse contexto, a pesquisa buscou apresentar as causas de cancelamento de atas de registro de preços no âmbito do Poder Judiciário Catarinense, averiguando e expondo a frequência e os motivos que levaram a seu cancelamento.

Quadro 1: Causas de cancelamento das atas de registro de preços no PJSC, de 2011 a julho de 2016.

Ano	Objeto	Causa do Cancelamento
2011	Cartuchos toner laser	Descumprimento contratual
2012	Material para prótese dentária clínica.	Descumprimento contratual
2013	Leite em pó para máquinas.	Descumprimento contratual
	Mesas de som, microfones e cabos blindados balanceados.	Descumprimento contratual
	Aparelhos condicionadores de ar, tipo Split high wall.	Descontinuidade na fabricação
2014	Pecas originais para impressoras	Descumprimento contratual
	Aspiradores de água e de pó, carros funcionais, enceradeiras, lavadoras de alta pressão e placas sinalizadoras de piso molhado.	Indeferimento do reequilíbrio econômico.

2015	Prestação de serviço para organização, acompanhamento, logística e infraestrutura de cursos e eventos promovidos pela Academia Judicial.	Falha na especificação do objeto.
	Contentores para armazenamento temporário e adequado de lixo comum e resíduos sólidos recicláveis, e bens apreendidos em processos judiciais.	Falha na especificação do objeto.
	Mobiliários de aço.	Não manteve as condições de habilitação.
	Alimentação para participantes das sessões de júri da comarca de Balneário Camboriú	Não manteve as condições de habilitação.
	Alimentação para participantes das sessões de júri da comarca de Brusque	Não manteve as condições de habilitação.
	Alimentação para participantes das sessões de júri da comarca de Ituporanga.	Não manteve as condições de habilitação.
	Prestação de serviços de infraestrutura e logística necessárias à realização de cursos e eventos promovidos pela academia judicial.	Descontinuidade na fabricação.
	Aquisição de equipamentos audiovisuais para o PJSC	Cancelamento amigável, alteração do valor do dólar muito superior ao registrado.
	Matérias para confecção de crachá	Descumprimento contratual.
2016	Móveis sob medida para PJSC	Não manteve as condições de habilitação.
	Cartuchos toner e fotocondutores originais.	Empresa Impedida de licitar e contratar com a Administração Pública.
	Cartuchos toner e fotocondutores originais.	Não manteve as condições de habilitação.
	Fornecimento e instalação de comunicação visual	Indeferimento do reequilíbrio econômico.
	Aquisição de papel reciclado formato A4 para copiadora e impressora.	Indeferimento do reequilíbrio econômico.
	Equipamento voip.	Descontinuidade de fabricação do objeto.
	Papéis de resma plana	Pedido de troca de marca e modelo indeferido.
	Cartuchos toner e fotocondutores originais.	Empresa Impedida de licitar e contratar com a Administração Pública.
	Matérias para confecção de crachá	Descumprimento contratual.

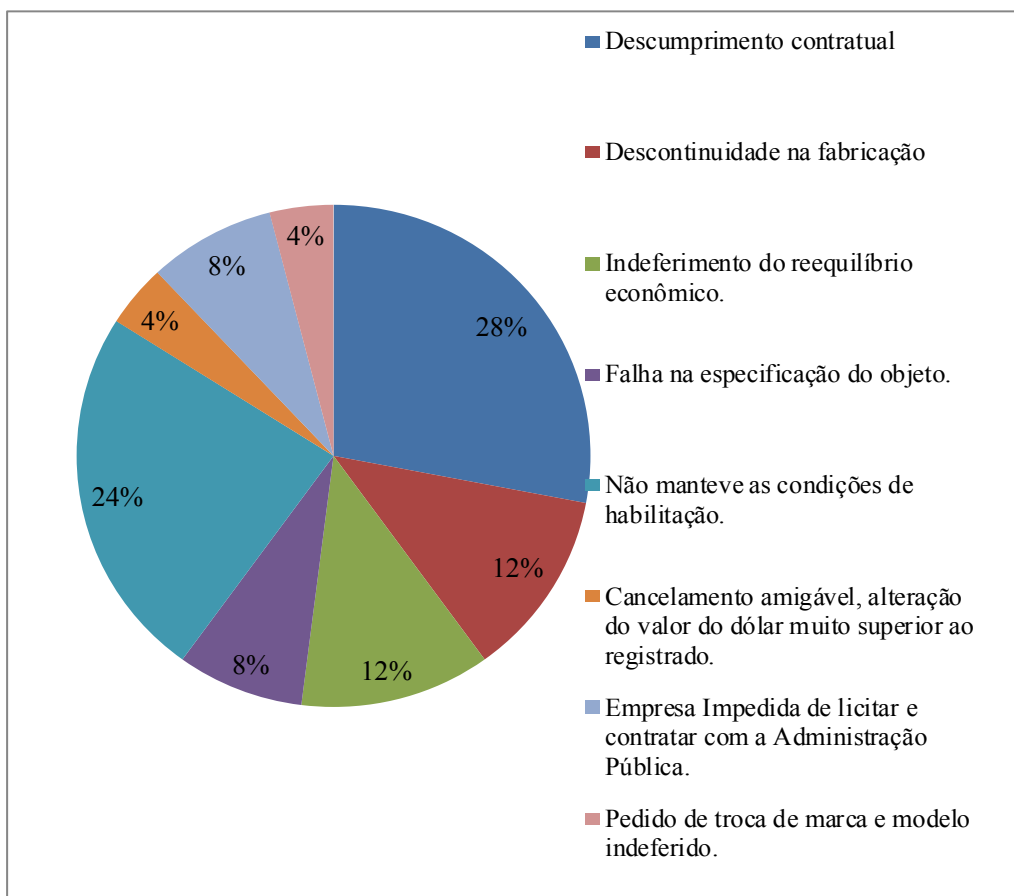
Fonte: Elaborado pela autora.

Verificado que no total foram vinte e cinco atas canceladas, dessas, sete aconteceram nos primeiros anos da pesquisa que se evidenciaram os cancelamentos por descumprimento contratual, nos anos de 2011 e 2012 os cancelamentos de atas de registro de preços ocorreram por descumprimento contratual, uma em cada ano; em ano de 2013 aconteceram dois cancelamentos de atas por descumprimento contratual e um pela descontinuidade da fabricação do objeto; no ano de 2014, por sua vez, houve dois cancelamentos, um por descumprimento contratual e outro por indeferimento de reequilíbrio.

No ano de 2015 percebe-se o aumento no número de cancelamentos, sucedendo o cancelamento de dez atas, duas por descumprimento contratual, duas por falha na especificação do objeto no projeto básico, cinco por não manter as condições de habilitação, uma por descontinuidade na fabricação do objeto, uma por descumprimento contratual e uma devido ao aumento do dólar, que tornou inviável o fornecimento do material com os preços registrados para a empresa detentora da ata.

Em 2016, a pesquisa foi realizada até o mês de julho. Neste íterim, sete atas foram canceladas, duas motivadas por empresas impedidas de licitar e contratar com a Administração pública, uma não manteve as condições de habilitação, duas por terem seus pedidos de reequilíbrio indeferidos pediram cancelamento, uma por descontinuidade na fabricação do objeto e uma pelo indeferimento de pedido de troca de marca ou modelo do objeto contratado.

Gráfico 1: Causas de cancelamento das atas de registro de preços.



Fonte: Elaborado pela autora.

Constatado que ocorreram no total, vinte e cinco atas canceladas, pudemos estabelecer o percentual das causas de cancelamento, definido em: 28% por descumprimento contratual; 24% não mantiveram as condições de habilitação; 12% por descontinuidade na fabricação do objeto; 12% pelo indeferimento do reequilíbrio econômico financeiro; 8% pela falha na especificação do objeto; 8% por impedimento de licitar e contratar com a Administração Pública; 4% devido ao cancelamento amigável motivado pela alteração do valor do dólar, estando na ocasião com o valor muito superior ao registrado e 4% por indeferimento do pedido de troca de marca e modelo.

Observa-se, portanto, que as causas de cancelamento de ata de registro de preços no Poder Judiciário Catarinense a partir do ano de 2011 a julho de 2016, foram várias, sendo que a frequência maior foi de descumprimento contratual, com incidência de 28%. O descumprimento contratual trata de casos em que a empresa fornecedora não entregou o objeto, inadimplindo o contrato no todo ou em parte. Pode corroborar com o resultado, a não apresentação de justificativa plausível para embasamento da defesa pela empresa, ou até, por não haver a efetivação da devida defesa.

Infer-se da pesquisa ainda que com o passar dos anos as causas de cancelamento de ata passam a ser em maior número, em maior parte, 24%, pois as empresas não conseguiram manter as condições de habilitação. Essa exigência está inscrita no art. 27 da Lei 8.666/1993. Acredita-se que a razão pode estar na crescente crise econômica que assola o país e o mundo no momento, fazendo com que as empresas passem a não conseguir adimplir seus impostos.

A motivação de cancelamento, por descontinuidade na fabricação do objeto com 12%, e na troca de marca e modelo com o percentual de 4%, em algumas situações, pode estar ligada a especificação do objeto no projeto, com qualidades únicas, sem a possibilidade de substituição pelos produtos oferecidos no mercado.

O indeferimento do reequilíbrio econômico financeiro, com percentual de 12%, pode ser explicado pela não apresentação de justificativa plausível para embasamento para a análise processual, ou ainda, por não apresentação de prova dos fatos alegados.

O cancelamento amigável motivado pela alteração do valor do dólar, 4% do total de cancelamentos, observa-se que foi devido à razoabilidade referente aos fatos apresentados para análise processual.

Os cancelamentos de atas decorrentes de falha na especificação do objeto no projeto podem ter origem, no planejamento da contratação ou na falta de capacitação do agente responsável por sua elaboração. Nesse caso, podem ser causadas por descuido ou por falta de conhecimento do servidor durante a preparação do projeto básico.

A partir de 2015, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina passou a adotar a consulta ao portal do Compras Net no sistema de cadastro unificado de fornecedores, SICAF, possibilitando assim

identificar empresas que sofreram pena de impedimento de Licitar e contratar com a Administração Pública.

Desta forma, após identificação das causas de cancelamento no período, é necessário destacar que a orientação gerencial combinada aos princípios da eficácia e eficiência permite a Administração Pública em seus atos obter melhores resultados através de uma gestão estratégica para que os recursos públicos sejam aplicados da melhor forma possível. Nessas circunstâncias, fortalece-se a ideia de que um projeto básico bem delineado e a promoção da capacitação dos servidores para confecção evitam acontecimentos que poderão sobrevir e atrasar o procedimento licitatório e a contratação.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar as causas de cancelamento das atas de registro de preços: no Poder Judiciário de Santa Catarina, no período de 2011 a julho de 2016.

No exame dos processos de atas canceladas no período proposto, resulta a observância do frequente descumprimento contratual e da falta de manutenção das condições de habilitação exigidas no artigo 27 da Lei 8.666/1933.

Constatado na pesquisa o descumprimento contratual com maior incidência, 28%, ocorrido pelo não cumprimento das obrigações contratuais, total ou parcial, infere-se que pode corroborar com o resultado, a não apresentação de justificativa plausível para embasamento da defesa, de prova dos fatos alegados ou, até mesmo, por não haver a efetivação da devida defesa.

No mesmo sentido, acredita-se que a não manutenção das condições de habilitação, com 24% de ocorrência, pode estar relacionada com a crescente crise econômica que aflige o país.

Ademais, o cancelamento de atas no período proposto resultam das falhas na especificação do objeto no projeto básico em 8% dos casos. O projeto básico, que objetiva uma contratação que atenda aos interesses da administração, necessita da definição do objeto contratado de forma clara, precisa e detalhada, estrutura de custos, preços praticados no mercado, forma para entrega do bem, condições de aceitação, deveres do contratado e do contratante. Omissões nesses requisitos podem conduzir à insatisfação e até mesmo ao fracasso da contratação.

Neste contexto, dentre as ações possíveis para serem tomadas no âmbito de atuação do PJSC, pode-se sugerir o investimento na capacitação dos servidores como forma de criar mecanismos de planejamento estratégico organizacional, inclusive no âmbito das contratações, evitando acontecimentos que poderão sobrevir e atrasar o procedimento licitatório, inviabilizar futura contratação ou gerar prejuízo ao erário.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. V. 41 (Número Especial).
- BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 de jun. de 2016
- BRASIL. Presidência da República. Lei 8.666, de 21 de outubro de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 10 de jun. de 2016
- BELL, J; LOPES, M. F. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. São Paulo: Artmed, 2008.
- BOYNE, G. Public and private management: What's the difference? **Journal of management studies**, v. 39, p. 97-122, 2002.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. ; p. 21. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GUIMARÃES, Edgar. NIEBUHR, Joel, de Menezes. **Registro de Preços Aspectos Práticos e Jurídicos**. Belo Horizonte, Fórum, 2008.
- HAIR JR. J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração**. 1ª. Ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e contratos Administrativos**. São Paulo, Dialética, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6ª. Ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- MARQUES, Laerte. Gestão e fiscalização dos contratos administrativos e o processo de contratações públicas. **Revista Interesse Público**, ano 15, n. 79. Belo Horizonte: Fórum, 2013.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. Ed. São Paulo: Malheiros, 2014.
- MOTTA, P.R.D.M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013. ISSN 0034-7590.

MUKAI, Toshio. **Licitações e Contratos Públicos**. P. 62. São Paulo, Saraiva, 2006.

PEREIRA JUNIOR, Jéssé Torres; DOTTI, Marinês Restelatto. **Da responsabilidade de agentes públicos e privados nos processos administrativos de licitação e contratação**. São Paulo: Ed. NDJ, 2012.

SANTANA, Jair, Termo de Referência. **O Pregoeiro** n. 12, Curitiba, Paraná, Negócios Públicos do Brasil, 2014.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TORRES, Ronny, Charles, Lopes de. 7^o ed, **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. Salvador, Juspodivm, 2015

VERGARA, Sylvia, Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2007

VIEIRA, André Luís. Gestão de Contratos Públicos. **Revista de Contratos Públicos**. Belo Horizonte, RCP, 2014.

CRÉDITOS

Organização



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

Projeto Editorial, Capa e Desenvolvimento

Divisão de Artes Gráficas - DIE



Rua Álvaro Millen da Silveira, 208
88.020-901 Centro, Florianópolis/SC
Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967
tjcenai@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br