

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



Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional

Volume 4

Wanderley Horn Hülse
Organizador



ISBN 978-85-66149-25-8

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 4

Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional

Edição Eletrônica

Florianópolis

2016



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 Lamego, 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 : políticas institucionais e estratégia organizacional / organizador: Wanderley Horn Hülse – Documento eletrônico. – Florianópolis : Centro de Estudos Jurídicos, 2016.

v. 4

ISBN: 978-85-66149-25-8

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
ACESSO À JUSTIÇA E A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DOS CEJUSCS: ESTUDO DE CASO NA COMARCA DE CAMPO ERÊ <i>Adriane Walter de Lima</i>	13
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS ACERCA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA SEÇÃO DE APOIO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA <i>Daniel Goncalves Dutra</i>	49
A MATURIDADE DO ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PJSC E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>Daniel Moro de Andrade</i>	74
COMITÊ DE ATENÇÃO PRIORITÁRIA AO PRIMEIRO GRAU DA JUSTIÇA ESTADUAL DE SANTA CATARINA: SUGESTÕES DE MEDIDAS A SEREM ADOTADAS PARA O ALCANCE DA SUA EFETIVIDADE <i>Emylia Buchner Scalco Carneiro</i>	104
ANÁLISE DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE AS UNIDADES GESTORAS <i>Evandro Garcia Gerent</i>	135
COTAS PARA NEGROS NOS CONCURSOS PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: SUBSÍDIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO E COMPABILIDADE COM O RECRUTAMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS <i>Guilherme Peres Fiuza Lima</i>	155
PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA APLICADO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SANTA CATARINA: O TRIBUNAL DE JUSTIÇA COMO AGENTE TRANSFORMADOR <i>Hélio Lentz Puerta Neto</i>	191

A IMPORTÂNCIA DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: O CASO DA ACADEMIA JUDICIAL DE
SANTA CATARINA

Ingrid Audrey Schauffert.....**222**

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE ACERVO: DIRETRIZES PARA UMA BIBLIOTECA
JUDICIAL

Marcilio Bagatin Silva.....**254**

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O ALCANCE DAS ORIENTAÇÕES
ESTRATÉGICAS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Marcus Pacheco Lupiano.....**278**

DE BICICLETA PARA O TRIBUNAL DE JUSTIÇA: PROPOSTAS DE MUDANÇA PARA
VIABILIZAR E ESTIMULAR O USO DA BICICLETA NO TRAJETO AO TRABALHO

Nireni Macarini Olivo.....**308**

APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT NOS CARTÓRIOS JUDICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DE SANTA CATARINA COMO FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÕES NAS
DIMENSÕES DO BALANCED SCORECARD

Poliana Boniatti.....**325**





APRESENTAÇÃO

Este é o quarto e último volume da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015”, denominado “Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional”, sempre com o firme propósito de publicar e divulgar os trabalhos produzidos pelos alunos do Curso de Pós-Graduação realizado integralmente pela Academia Judicial nos anos de 2015 e 2016. Composto por 12 artigos científicos, e assim como nos demais volumes, conta com a competente colaboração e orientação dos professores do curso e outros professores convidados e extremamente qualificados.

Política institucional nada mais é do que o processo de organização que as instituições precisam empreender para cumprir sua razão de ser, sua missão. Envolve, obrigatoriamente, todas as partes interessadas, clientes internos e externos, colaboradores e a sociedade, razão maior de sua existência.

De outro lado, a estratégia nos mostra qual o caminho a ser seguido para que essas mesmas instituições alcancem seus objetivos, a começar pela sua visão estratégica. Especificamente com relação à realidade atual do Poder Judiciário de Santa Catarina, qual o caminho a ser seguido para que seja visto por todas as partes interessadas, ao final de 2020, como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.

A intenção de fazer a junção das políticas e estratégicas numa mesma coleção é justamente mostrar ao leitor os artigos científicos que foram escritos e que podem, de alguma forma, auxiliar o Judiciário catarinense a prestar cada vez mais um serviço de melhor qualidade ao jurisdicionado.

No primeiro artigo, apresentado pela aluna Adriane Walter de Lima, orientada pela professora Marília Magarão Costa, são descritas as contribuições que a criação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, instalado em Campo Erê, comarca na qual a servidora está lotada, trouxe ao acesso à justiça. Para tanto, foi feita uma pesquisa quali-quantitativa, efetivada por meio de um estudo de caso.

No segundo trabalho, sob orientação e supervisão da servidora do Tribunal e professora Anna Claudia Krüger, o aluno Daniel Gonçalves Dutra, servidor da Diretoria de Infraestrutura, propôs-se a analisar a percepção dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços terceirizados prestados pela Seção de Apoio do Tribunal de Justiça.

Na sequência, o aluno Daniel Moro de Andrade apresenta seu artigo com o objetivo de verificar o nível de maturidade do alinhamento entre o planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina

e o planejamento estratégico de Tecnologia da Informação. A pesquisa foi conduzida sob forma de estudo de caso e foi orientada pela professora Alessandra de Linhares Jacobsen.

Emylia Buchner Scalco Carneiro, servidora da comarca de São Lourenço do Oeste e membro do Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (CGRPG), orientada por mim, fez uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos da nova gestão pública. O conteúdo serviu para embasar a relação de medidas que podem ser tomadas para que o Comitê alcance sua plena efetividade, objetivo geral do seu trabalho.

Contando com a orientação do servidor do Tribunal de Justiça Rafael Ulguim da Rosa Oliveira, o aluno Evandro Garcia Gerent, servidor da Diretoria de Orçamento e Finanças, por meio de uma pesquisa qualitativa e com abordagem descritiva, analisou como é realizado o processo de elaboração orçamentária pelas unidades gestoras do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Guilherme Peres Fiuza Lima, servidor da Diretoria de Cadastro e Documentação Processual do Tribunal, orientado pelo professor Horácio Wanderlei Rodrigues, apresenta artigo com o objetivo de mostrar subsídios para implementação das cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, bem como verificar sua compatibilidade com o recrutamento de pessoas por competências.

Contando com as minhas orientações, o servidor da comarca de Blumenau, Hélio Lentz Puerta Neto, apresentou as premissas para a formação de um programa de educação e cidadania no Tribunal de Justiça a ser aplicado nas escolas públicas de Santa Catarina.

A aluna Ingrid Audrey Schauffert, servidora da Academia Judicial, também sob minhas orientações, buscou em seu artigo científico demonstrar a importância dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais para o alcance dos objetivos estratégicos de uma instituição de ensino. A pesquisa se concentrou na análise do atual sistema de educação corporativa utilizado na Academia Judicial.

Servidor da Diretoria de Documentação e Informações do Tribunal, o aluno Marcílio Bagatin Silva, considerando que não há regra definida para os procedimentos de aquisição, permanência e descarte de seu material bibliográfico, apresentou como objetivo geral do seu artigo a adoção de uma política de desenvolvimento da coleção de livros jurídicos da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, situada nas instalações do Tribunal de Justiça.

Orientado pela professora Flávia de Martins Faria Vieira, Marcus Pacheco Lupiano, servidor da Direção-Geral Administrativa do Tribunal, faz uma análise de como a gestão de projetos pode contribuir para o alcance das orientações estratégicas do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, serviu-se de ampla pesquisa bibliográfica, documental, e aplicou um questionário específico.

No penúltimo artigo, a aluna Nireni Macarini Olivo, servidora da Direção-Geral Judiciária do

Tribunal, totalmente em sintonia com as atuais necessidades e valores da sociedade moderna, apresentou estudo com o objetivo de propor melhorias na estrutura física do Tribunal e sugerir meios que incentivem e valorizem a cultura do uso da bicicleta como meio de transporte complementar para se chegar ao Tribunal de Justiça. O artigo se baseou na observação direta e na experiência da aluna, que vive diariamente a realidade investigada.

No final deste quarto e último volume, contando com as orientações do professor Marcelo Roberto da Silva, a aluna e servidora da comarca da Capital, Poliana Boniatti, escreveu seu artigo científico com o objetivo de verificar como a aplicação da matriz GUT (gravidade-urgência-tendência) nos cartórios judiciais do Poder Judiciário de Santa Catarina pode contribuir como ferramenta de apoio na tomada de decisões para a aplicação das dimensões do balanced scorecard do Planejamento Estratégico institucional 2015-2020.

Assim como nos três primeiros volumes, espero que a leitura dos artigos apresentados pelos alunos neste quarto e último volume da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015” seja repleta de informações úteis e passíveis de aplicação nas organizações públicas de uma maneira geral e, em especial, no Judiciário catarinense.

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

Oswaldo 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 Scanduzzi 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



ACESSO À JUSTIÇA E A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DOS CEJUSCS: ESTUDO DE CASO NA COMARCA DE CAMPO ERÊ

Adriane Walter de Lima

Graduada em Direito. Pós-Graduada em Gestão de Recursos Humanos. APC-Chefe de Cartório do Juizado Especial. aw17588@tjsc.jus.br

ACCESS TO JUSTICE AND THE CREATION OF CEJUSCS: A CASE STUDY IN THE COMARCA DE CAMPO ERÊ

Resumo: O objetivo do presente estudo é descrever as contribuições que a criação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) da Comarca de Campo Erê trouxe ao acesso à justiça. A metodologia usada para realizar a pesquisa constituiu-se de uma pesquisa quali-quantitativa, efetivada por meio do estudo de caso. Os resultados alcançados concentram-se no acesso à justiça após a aplicação da estratégia de criação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania da Comarca de Campo Erê. Conclui-se que o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania da Comarca de Campo Erê favorece o acesso à justiça. Por intermédio da mediação e da conciliação, como estratégia de solução de conflitos, empodera-se o jurisdicionado para que ele encontre por si mesmo a melhor resposta para seu problema, antes de propor a ação judicial.

Palavras-chave: Estratégia. Acesso à justiça. Solução de conflitos. Mediação.

Abstract: The aim of this study is to describe the contributions that the creation of Judicial Center of Conflict Resolution and Citizenship (CEJUSC) of Comarca de Campo Erê brought access to justice. The methodology used to conduct the research consists of a qualitative and quantitative research, carried out through the case study. The results achieved are focused on access to justice after the application of Judicial Center of Conflict Resolution and Citizenship creation strategy Comarca de Campo Erê. Finally, it is concluded that the Judicial Center of Conflict Resolution and Citizenship of Comarca of Campo Erê promotes access to justice through mediation and conciliation, as conflict resolution strategy, empowering claimants for him to find for yourself the best answer to your problem before bringing the lawsuit.

Keywords: Strategy. Access to justice. Conflict resolution. Mediation.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é marcada por conflitos que demandam celeridade nas soluções. Indivíduos implicados em conflitos esperam das instituições medidas que reduzam o sofrimento e danos. O Poder Judiciário está no centro dessas questões.

A função essencial das organizações públicas é a prestação de serviços, e o Poder Judiciário tem como objetivo principal a prestação jurisdicional para solucionar conflitos e garantir o acesso à justiça.

No Brasil, a Constituição garante o acesso à justiça, em seu artigo 5º, XXXV, enquadrando-o dentro dos Direitos e Garantias Fundamentais, mais especificamente nos Direitos Individuais e Coletivos (BRASIL, 1988).

Como o Poder Judiciário é um elo entre a justiça e a sociedade, suas metas e diretrizes de gestão devem ser avaliadas e suas rotinas melhoradas de modo a oferecer uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva à população.

Dessa forma, iniciativas empreendidas no sentido de garantir o acesso à justiça merecem ser analisadas mais detalhadamente, não somente na perspectiva da inovação, mas, especialmente, no que tange às contribuições reais que trazem à sociedade.

Diante do exposto, a questão que se pesquisará é: Quais as contribuições que a criação do Centro Judiciário de Conflito e Cidadania (CEJUSC) da Comarca de Campo Erê trouxe ao acesso à justiça?

Neste norte, o objetivo geral é: descrever as contribuições que a criação do Cejusc da Comarca de Campo Erê trouxe ao acesso à justiça.

- a. Já, os objetivos específicos foram assim definidos:
- b. expor os aspectos técnicos do acesso à justiça;
- c. caracterizar a estratégia adotada pela Comarca de Campo Erê para promover o acesso à justiça;
- d. apresentar os resultados da criação do Cejusc na Comarca de Campo Erê;
- e. propor alternativas para o aperfeiçoamento do Cejusc da Comarca de Campo Erê, no que se refere à promoção do acesso à justiça.

Esta pesquisa se justifica pela importância do tema e inova quando pretende subsidiar o repensar das estratégias e práticas de acesso à justiça no PJSC.

Quanto à oportunidade e à viabilidade, a pesquisadora tem acesso a documentos e dados reais que permitem referendar a pesquisa. Os resultados obtidos servirão para divulgar os dados relativos à criação do Cejusc na Comarca de Campo Erê, bem como as alternativas propostas para melhorar o acesso à justiça poderão auxiliar o Tribunal de Justiça na tomada de decisões relativas à estratégia de resolver conflitos.

Uma pesquisa é um procedimento formal para se conhecer uma realidade, e exige pensamento reflexivo e tratamento científico. Ela principia com a escolha do tema e seleção dos textos que servem para sustentar as ideias que se pretende expor. Para isso, na próxima seção retratam-se os conteúdos relacionados ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo traz-se o referencial teórico acerca do acesso à justiça, e, do acesso à justiça como direito fundamental. Ainda, expõem-se conceitos de estratégia, além de se explanar sobre a estratégia de criação dos Cejuscs pelo Poder Judiciário.

Tais conteúdos baseiam-se em autores como Bertoncini, Monteiro e Fadul (2014), Freitas (2013), Souza (2013), Torres (2002), Sadek (2009), bem como nos Manuais editados pelo Conselho Nacional de Justiça contendo orientações para a instalação dos Cejuscs e para prática da Mediação e da Conciliação (2015; 2016).

2.1 O ACESSO À JUSTIÇA

O acesso à justiça insere-se no contexto dos direitos humanos e da cidadania. Torres (2002, p. 2) contribui dizendo que: “O acesso à justiça é direito humano e essencial ao completo exercício da cidadania. Mais que acesso ao judiciário, alcança também o acesso a aconselhamento, consultoria, enfim, justiça social”.

O acesso à justiça, previsto no artigo 5º, XXXV da Constituição Federal, diz que: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito.” (BRASIL, 1988). Assim, segundo Torres (2002, p. 2): “Pode ser chamado também de princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional ou princípio do direito de ação”.

Souza (2013, p. 1) argumenta que o princípio da inafastabilidade da jurisdição significa, em linhas gerais, que o Estado não pode se abster de solucionar qualquer conflito no qual a parte alegue lesão ou

ameaça de direito, pois “este é o conceito de acesso à justiça sob uma perspectiva interna do processo, sinônimo de acesso ao Poder Judiciário”.

Nota-se que o acesso à justiça pode ser visto como um direito fundamental do ser humano, garantido constitucionalmente, ou como acesso ao judiciário. Inicialmente, trata-se do acesso à justiça como direito fundamental.

Os direitos fundamentais do homem, na concepção de Silva (2009, p. 178), são “aqueles sem os quais a pessoa humana não se realiza, não convive e, às vezes, nem mesmo sobrevive” e constituem em situações jurídicas, objetivas e subjetivas, favoráveis à dignidade, à igualdade, e à liberdade da pessoa humana.

A Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) previu expressamente os direitos e garantias fundamentais, e reservou um título (número II) da referida Carta, discriminando-os em quatro capítulos (Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos; Dos Direitos Sociais; Da Nacionalidade; Dos Direitos Políticos).

Na opinião de Cappelletti e Garth (2002, p. 11-12),

o acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar o direito de todo.

Nas considerações de Souza (2013, p. 1) observa-se que o direito de acesso à justiça “não se restringe ao acesso ao judiciário, sim abrange a tutela jurisdicional em consonância com os demais princípios constitucionais e processuais, tais como igualdade, devido processo legal, contraditório, ampla defesa, dentre outros” e isto decorre da concepção ampla do direito de acesso à justiça.

O estudo de Sadek (2009, p. 173) corrobora o pensamento de Souza (2013), e ressalta que “os direitos só realizam se for real a possibilidade de reclamá-los perante tribunais imparciais e independentes. Em outras palavras, o direito de acesso à justiça é o direito sem o qual nenhum dos demais se concretiza”.

Diante dos elementos expostos, depreende-se que o acesso à justiça, como direito fundamental, é um dos mais básicos direitos, do qual se derivam outros, tais como igualdade, devido processo legal, contraditório, ampla defesa, entre outros, que garantem a dignidade da pessoa humana.

Quanto ao acesso à justiça referido no art. 5º da CF (BRASIL, 1988), Freitas (2013, p. 2) destaca que vem sendo interpretado como o “acesso a uma ordem jurídica justa, que seja efetiva, realizada em tempo hábil e por meios adequados”, fato que não significa apenas acesso ao Judiciário, mas sim à solução de conflitos.

Na visão de Sadek (2009, p. 175, grifo da autora):

Acesso à justiça tem um significado mais amplo que acesso ao Judiciário. Acesso à justiça significa a possibilidade de lançar mão de canais encarregados de reconhecer direitos, de procurar instituições voltadas para a solução pacífica de ameaças ou de impedimentos a direitos.

Muitas alterações ocorreram na legislação nas últimas décadas, no ordenamento brasileiro, impulsionadas também pela Constituição de 1988, e tiveram como objetivo proporcionar ao cidadão maior acesso à justiça (SOUZA, 2013). Entre elas, destacam-se: a criação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais (para julgar causas de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo); a interiorização das varas federais; a aprovação da Resolução nº. 125/2010 que orienta a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Souza (2013, p. 1) destaca que, “por meio dessas previsões normativas, se buscou possibilitar um maior acesso à justiça, facilitando o ingresso ao Poder Judiciário e ao processo”. O autor ainda acrescenta que esses avanços refletem os primeiros movimentos de acesso à justiça, porém tais soluções, apesar de válidas são parciais e insuficientes, pois tratam do problema do acesso à justiça somente sob a perspectiva interna, e o direito de acesso à justiça, não se limita ao direito de ação (SOUZA, 2013).

Segundo Ribeiro (2012, p. 7), um terceiro movimento tratou de buscar soluções ainda mais pontuais como: “a) a adoção de procedimentos mais especializados e que sejam ao mesmo tempo mais econômicos e eficientes; b) a promoção de uma justiça mais acessível, baseada em critérios de equidade distributiva e social, tendo como determinantes a conciliação e a mediação”. Este movimento trouxe um novo enfoque do acesso justiça.

Este novo enfoque, na visão de Cappelletti e Garth (2002 *apud* RIBEIRO, 2013, p. 8),

encoraja a exploração de uma ampla variedade de reformas, incluindo alterações nas formas de procedimentos, mudanças na estrutura dos tribunais ou a criação de novos tribunais, o uso de pessoas leigas ou para profissionais, tanto como juízes quanto como defensores, modificações no direito substantivo destinadas a evitar litígios ou facilitar sua solução e a utilização de mecanismos privados ou informais de solução de litígios.

Percebe-se, que já se mencionam aqui as novas formas de solucionar os litígios, ou seja, é preciso encontrar novas formas de resolver os conflitos, seja pelas reformas na estrutura dos tribunais ou na utilização de novos métodos.

No entendimento de Brüning (2014, p. 15): “o acesso à Justiça é uma garantia constitucional assegurada indistintamente a todos os cidadãos, não se podendo admitir, no plano jurídico, a existência de

óbices para sua efetivação”.

Nesse âmbito, Torres (2002, p. 2) acrescenta que, mesmo com os avanços já conquistados na consolidação de um integral acesso à justiça, que efetivam os direitos componentes da cidadania plena, “muitos empecilhos ainda existem à completa efetividade deste direito social básico”.

Cumprido, portanto, verificar quais são os principais obstáculos que se contrapõem ao efetivo acesso à ordem jurídica justa.

Torres (2002, p. 2) destaca que os empecilhos passam, prioritariamente, pela esfera: “socioeconômica”, e que tais limitações também possuem aspectos “culturais, psicológicos”, e, na esfera do Direito, “jurídicas e procedimentais”.

Do estudo de Torres (2002), depreende-se que os empecilhos econômicos relacionam-se ao elevado valor do processo, à duração dos processos, à morosidade do processo ligada à estrutura do Poder Judiciário e ao sistema de tutela dos direitos.

Tocante aos empecilhos socioculturais, eles decorrem da desigualdade econômica e possuem também aspectos sociais, educacionais e culturais. Torres (2002) afirma que a maioria dos cidadãos não conhece os seus direitos, além disso, é provável que não conheça um advogado ou não saiba onde encontrar um serviço de assistência judiciária. Estas são barreiras pessoais que precisam ser superadas para garantir o acesso à justiça.

As dificuldades psicológicas referem-se ao temor que as pessoas menos favorecidas economicamente têm dos advogados, dos juízes e dos promotores, que são vistos como seres superiores, e, além disso, para o brasileiro, “o Poder Judiciário, é inacessível, não é confiável e não faz justiça” (TORRES, 2002, p. 3).

Por seu turno, os entraves jurídicos e judiciários correlacionam-se à legitimação para agir, à inacessibilidade a alguns instrumentos processuais, bem como à procrastinação dos feitos em razão de brechas da legislação processual. Incluem-se também: a carência de recursos materiais e humanos, a centralização geográfica de suas instalações que dificultam o acesso de quem mora nas periferias. Por fim, como restrição de caráter eminentemente judiciário, destaca-se a polêmica acerca da limitação da capacidade postulatória, que exige a presença de advogado em todo e qualquer processo e que tem sido vista “por um lado como elemento castrador da efetividade ao acesso e por outro como garantia a ele, ou seja, como instrumento de limitação ou elemento fundamental ao exercício pleno da cidadania” (TORRES, 2002, p. 3).

O estudo, a minimização e/ou a solução destas dificuldades podem ser utilizados como estratégias para favorecer o acesso à justiça, como se evidencia no próximo tópico.

2.2 ESTRATÉGIA

Em todos os momentos de sua vida, o ser humano precisa tomar decisões que podem ser consideradas estratégias.

Oliveira (2008), explica que a palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, conhecida como “a arte do general”.

Segundo Gil (2005), a estratégia evoluiu de “um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo [...] e estará sempre ligada ao resultado e em sua forma eficaz de alcançá-lo”.

Os autores Mainardes, Ferreira e Raposo (2014) consideram vários estudos (DESS, LUMPKIN; EISNER, 2007; MINTZBERG; QUINN, 1991; BRACKER, 1980) para indicar que o termo estratégia evoluiu como disciplina no contexto da gestão e sua aplicação está vinculada às análises dos ambientes interno e externo, ou seja, ela facilita às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças e tratar incertezas futuras.

A partir do conceito que se tem de estratégia, cabe às organizações, sejam públicas ou privadas, traçar suas estratégias para melhorar seu desempenho e prevenir acontecimentos futuros que possam colocar em risco o seu desenvolvimento.

Júlio (2005, p. 9) caracteriza a estratégia como um processo que se renova continuamente quando afirma que: “[...] pior que uma estratégia rasa é não ter estratégia. Pior que uma estratégia simplificada é não parar para pensar o negócio e discutir seu futuro, sua concorrência, suas possibilidades de novos produtos, clientes e mercados [...]”.

A estratégia como disciplina gerencial entra na realidade do judiciário para se integrar ao ambiente, à sociedade como um todo, como se verifica na seção seguinte.

2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO

Com vistas a tornar o Poder Judiciário mais eficaz, célere, confiável e próximo do cidadão, editou-se em 2004 a Emenda Constitucional nº. 45, conhecida como “Reforma do Judiciário”, que trouxe mudanças inspiradas na melhoria da qualidade dos serviços públicos e na gestão estratégica (BRASIL, 2004).

Dentre outras inovações, criou-se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para controlar a atuação

administrativa e financeira do Poder Judiciário. O CNJ editou a Resolução nº. 70/2009, que disciplina o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, estabelece objetivos e diretrizes, e determina aos tribunais que elaborem seus planejamentos estratégicos, alinhados ao planejamento nacional do Judiciário (BERTONCINI; MONTEIRO; FADUL, 2014).

Tem início, assim, o controle do Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que estipula procedimentos a serem cumpridos pelos Tribunais entre elas a elaboração do Planejamento estratégico (SANTA CATARINA, 2016).

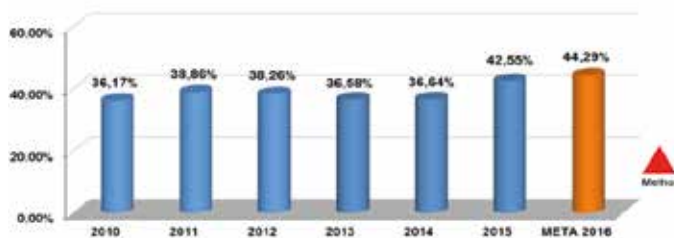
O Planejamento Estratégico do Judiciário surge com a finalidade aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, devido às alternâncias de seus gestores, e para isso cada ramo do Judiciário, bem como cada tribunal desenvolveu o seu próprio planejamento estratégico (EDREIRA, 2013).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina antecipou-se à Reforma do Judiciário, e no ano de 2000, “[...] iniciou uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição. Para tanto, utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico” (SANTA CATARINA, 2016).

Em dezembro de 2009, houve a edição da Resolução n. 29/2009-TJ, que trouxe novas orientações estratégicas ao PJSC, com validade de 2009 a 2014 (SANTA CATARINA, 2009). No mês de maio de 2015, elaborou-se o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina para o quinquênio 2015-2020, no qual consta a “Perspectiva Serviços (SE)”, com os seguintes objetivos estratégicos: SE.1) tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva; SE.2) aprimorar práticas autocompositivas; e SE.3) promover a cidadania e iniciativas de valor social. Para cada uma destes objetivos traçaram-se estratégias e definiram-se os seus indicadores (SANTA CATARINA, 2016).

O segundo objetivo estratégico do TJSC (aprimorar práticas autocompositivas) correlaciona-se com o tema desta pesquisa. O indicador **SE 2.1 Percentual de acordos realizado pelo sistema não adversarial** serve para medir o número de acordos realizados por sistemas de solução de conflitos (mediação e conciliação), para se verificar a eficiência e eficácias dos métodos de solução não adversarial de conflitos; é medido anualmente pelo Conselho Gestor do Sistema dos Juizados Especiais, calculando-se o percentual de acordos realizados em cada uma das modalidades e a média aritmética das seis modalidades (grifo nosso). Ostentam-se suas características no Gráfico 1, com os índices já alcançados e a meta prevista para o ano de 2016.

Gráfico 1: Percentual de acordos realizados pelo sistema não adversarial

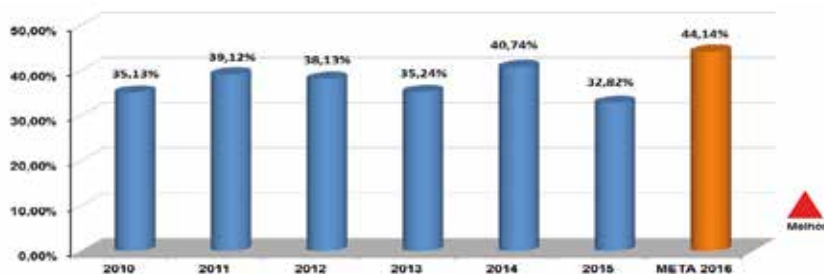


Fonte: Santa Catarina (2016).

Constata-se, no Gráfico 1, que, quanto maior for o resultado, melhor serão os índices de acordos concretizados.

Por seu turno, o indicador SE 2.2 – **Percentual de conflitos, na área cível, resolvido por acordo mede a quantidade de conflitos, ajuizados ou não, resolvidos por acordo**, é usado para estimular os acordos e promover a cultura da conciliação, a celeridade e a economia processual; é medido pela Corregedoria-Geral de Justiça, semestralmente, calculando o número de processos julgados por acordo dividido pelo número de processos julgados por acordo mais o número de processos julgados por mérito (grifo nosso). O Gráfico 2 ilustra este indicador.

Gráfico 2: Percentual de conflitos, na área cível, resolvidos por acordo



Fonte: Santa Catarina (2016).

Extraí-se do Gráfico 2 que, quanto maior for o percentual, melhor, pois representa um aumento no índice conflitos (da área cível) solucionados por acordos.

Esses indicadores ressaltam a importância que O TJSC atribui às práticas autocompositivas para resolução de conflitos, como preconiza a Res. 125/2010-CNJ (SANTA CATARINA, 2016).

Para alcançar seus objetivos estratégicos, bem como para cumprir a determinação do CNJ de que nas comarcas com mais de cinco varas sejam instalados os Cejusc, o TJSC incentiva e apoia a estratégia de criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflito e Cidadania em várias comarcas, entre as quais citam-se: Joinville, Barra Velha, Campo Erê, Tubarão, Armazém, como se exhibe na sequência.

Os métodos de resolução de conflitos, até bem pouco tempo, eram considerados meros projetos, ou seja, a forma como eram tratadas as iniciativas de facilitação de acesso conhecidas como Justiça Cidadã e as Casas da Cidadania.

Todavia, agora a matéria está regulamentada em lei: Resolução nº. 125/2010, de 29/11/2010, do Conselho Nacional de Justiça, e, também, nos artigos 165 a 175, do Novo Código de Processo Civil (NCPC), que disciplinam serviço a ser prestado às populações sob o formato dos Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos – CEJUSC (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

O Conselho Nacional de Justiça, visando a alcançar os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, em 29 de novembro de 2010, editou a Resolução nº. 125, na qual disciplina a política nacional para o tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, e tem como objetivo expresso “dar efetividade ao direito constitucional de acesso à justiça com o fito de alcançar a ordem jurídica justa, portanto, uma perspectiva formal e material do princípio” (SANTA CATARINA, 2015a, p. 39).

Conforme evidencia Freitas (2013, p. 3), a Resolução nº. 125/2010 é uma política pública para tratar os conflitos sociais de maneira adequada, e ajudar o usuário a escolher a melhor forma de solucionar seu problema, para que muitos conflitos deixem de ser ajuizados, e haja “redução de sentenças e aumento de soluções consensuadas, contribuindo para uma sociedade mais pacificada”.

O art. 8º da Resolução 125/2010 cria os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) com o objetivo principal de realizar as sessões de conciliação e mediação do tribunal, incluindo-se todas as conciliações e mediação pré-processuais (de responsabilidade do Centro) e as demandas já distribuídas (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Os Cejuscs devem ser instalados nas unidades do Poder Judiciário, e podem ser organizados por áreas temáticas (juizados especiais, família, precatórios, empresarial, etc.) e terem separadamente setores de solução pré-processual, processual e de cidadania. Os Juízos com competência cível, fazendária, previdenciária e de família, realizarão as sessões e audiências de conciliação e mediação, bem o atendimento e orientação ao cidadão, com atuação do Ministério Público, da Defensoria Pública, da Procuradoria e de advogados (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Para tanto, os Tribunais de Justiça precisam observar 10 (dez) etapas seguindo, inclusive, a ordem estabelecida:

- a. buscar espaço físico adequado, preferencialmente no próprio Fórum;
- b. solicitar ao Departamento de Material e Patrimônio do Tribunal de Justiça, por meio da Diretoria do Foro, os materiais permanentes e de informática;

- c. encaminhar lista dos servidores selecionados para atuar no Centro;
- d. encaminhar lista dos conciliadores e mediadores selecionados para atuar no Centro;
- e. solicitar curso de capacitação para servidores e conciliadores/mediadores;
- f. designar servidor (a) efetivo (a) para desempenhar as funções de Gestor (a) Judiciário responsável pelo Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania;
- g. sugerir data de instalação;
- h. providenciar confecção de Placa inaugural;
- i. solicitar junto ao cerimonial do Tribunal de Justiça a organização do evento;
- j. fazer contatos com a mídia local para divulgação.

Devido ao fato de os Cejuscs serem um local onde os cidadãos conseguirão exercer sua cidadania e terem melhor acesso à justiça, também poderão serem ofertados serviços de informação, orientação jurídica, emissão de documentos, serviços psicológicos e de assistência social, entre outros; para a disponibilização desses serviços, o Juiz Coordenador firmará convênios com o Poder Executivo, Tribunal Regional Eleitoral, Polícia Federal ou com instituições de ensino (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

No Estado de Santa Catarina, em sintonia com o movimento nacional, em 4 de fevereiro de 2011, por meio da Resolução n. 6/2011-GP, cria-se o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC). A Resolução nº. 22/2012 disciplina a instalação e o funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania nas comarcas do Estado de Santa Catarina, enquanto que a Resolução nº. 10, de 7 de maio de 2014, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina institui a Coordenadoria Estadual dos Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos (SANTA CATARINA, 2015b, 2012, 2014.).

A partir de então, efetivam-se as medidas necessárias à implantação dos Cejuscs em diversas comarcas do Estado, elaborando-se, inclusive, um Plano de Atuação e Metas da Coordenadoria Estadual dos Juizados Especiais e Programas de Solução Alternativa de Conflitos Biênio 2014/2015, que traz, em seu bojo, estratégias relacionadas aos Centros Judiciários de Soluções de Conflitos e Cidadania (SANTA CATARINA, 2015b).

Além dos elementos expostos, o Novo Código de Processo Civil (NCPC) entrou em vigor a partir de 18/03/2016; em seu art. 334 e seguintes traz a obrigatoriedade de realização de audiências de mediação e

conciliação (BRASIL, 2015).

Partindo desse pressuposto, Franco (2015, p. 1) comenta que, entre as principais mudanças que o novo CPC contém “está a ampla instigação a autocomposição, para isso todos os Tribunais deverão ter centros judiciários de solução consensual de conflitos, objetivando a realização de sessões e audiências de conciliação e mediação”.

O Novo Código de Processo Civil fortalece a conciliação, a mediação e a arbitragem como mecanismos hábeis à pacificação social. Na realidade, a nova codificação estabelece “como uma de suas principais premissas o incentivo à utilização dos métodos adequados de solução consensual de conflitos, conforme se vê do artigo 3º, § 3º, inserido no capítulo inicial que trata das normas fundamentais do processo civil” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 45).

Nota-se que a estratégia de criação do Cejusc foi implantada com a finalidade de dar efetividade ao acesso à justiça, de modo a favorecer a solução consensual dos conflitos e o exercício da cidadania, e o NCPC reforçou a importância destes Centros como locais onde as pessoas “buscam e encontram soluções – um centro de harmonização social” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 14). Para tanto, devem ser possibilitadas formas alternativas para resolver os conflitos.

Segundo Assumpção (2006, p. 19), denominam-se formas alternativas de solução de conflitos (ou de disputas), ou *Alternative Dispute Resolution* (ADR), ou ainda Métodos Alternativos de Solução de Conflitos (MASC), “a conciliação, a mediação e a arbitragem, além de outras derivadas ou mesmo resultantes de combinações entre si”.

No Guia de Mediação, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (2015), constam as seguintes definições:

- a. “A mediação é um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte neutra ao conflito ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, para se chegar a uma composição” (p. 34).
- b. “A conciliação pode ser definida como um processo autocompositivo breve, no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro ao conflito, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou a um acordo” (p. 36).
- c. “A arbitragem pode ser definida como um processo eminentemente privado [...] no qual as partes ou os interessados buscam o auxílio de um terceiro, neutro ao conflito [...] para, após um devido procedimento, prolatar uma decisão (sentença arbitral) visando encerrar a disputa”. (p. 38).

Todos esses processos possuem bastante flexibilidade procedimental e podem ser adaptados para se adequar ao conflito concreto e aos seus participantes (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Entretanto, o CNJ reconheceu a mediação como instrumento efetivo de pacificação social e de solução e prevenção de litígios, cuja implantação contribui para reduzir a excessiva judicialização dos conflitos (SANTA CATARINA, 2015a).

Brito (2014, p. 107-108) assevera que a mediação é uma técnica de heterocomposição, centrada nas pessoas, no diálogo e na cooperação, e que tem como limite “a ideologia da mediação, o desejo dos mediandos, a capacidade do mediador e a má-fé dos envolvidos”.

Conforme Brito (2014), e o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016), a mediação tem como princípios:

- a. confidencialidade (dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão);
- b. decisão informada (dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido);
- c. competência (dever de possuir qualificação que o habilite à atuação judicial);
- d. imparcialidade (dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho);
- e. independência e autonomia (dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável);
- f. empoderamento (dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição);
- g. validação (dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito).

O mediador tem papel fundamental no resultado das mediações, por isso, “a incorporação das técnicas de mediação e a formação de um estilo pessoal passa pela premissa de que a prática da mediação não permite uma abordagem intuitiva [...]”. A prática dessas técnicas pressupõe o conhecimento de um referencial teórico e a busca constante de melhoria da prática do mediador (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 44).

Segundo Brito (2014, p. 3), para o bom desenvolvimento do trabalho de modo a engajar os envolvidos, alcançar a pacificação e obter o comprometimento com eventual acordo entabulado, na mediação, deve-se atentar

para:

- a. Informação – explicar o método de trabalho empregado, apresentando-o de forma completa, clara e precisa;
- b. Autonomia da vontade – respeito aos diferentes pontos de vista os envolvidos e liberdade para que eles tomem suas próprias decisões;
- c. Ausência de obrigação de resultado – não impor um acordo e não tomar decisões pelos envolvidos;
- d. Desvinculação da profissão de origem – esclarecer aos envolvidos que atuam desvinculados de sua profissão de origem;
- e. Compreensão quanto ao método de composição – garantir que os envolvidos, ao chegarem a um acordo, compreendam perfeitamente suas cláusulas.

Silva (2013) evidencia as seguintes vantagens da mediação: voluntariedade; rapidez; consensualidade; eliminação completa do litígio, suprimindo a demanda remanescente e as chamadas ações-filhotes; conservação da comunicação dos envolvidos; produção de alternativas criativas; e solução mais satisfatória e duradoura.

Para ampliação dos serviços prestados no Cejusc, no Guia de instalação elaborado pelo CNJ (2015, p. 25-26), constam as algumas estratégias (boa práticas) já desenvolvidas em alguns Estados brasileiros, que ajudam a resolver os conflitos e propiciam o acesso à justiça, entre as quais se destacam: a) Oficina de parentalidade; b) Justiça restaurativa; c) Conciliação e mediação no âmbito da administração pública; d) Mediações comunitárias, escolares e em serviços extrajudiciais. Estas iniciativas e outras podem ser adotadas pelos Núcleos e Cejusc's, e devem ser compartilhadas no âmbito nacional.

Encerra-se, assim, a fundamentação teórica, na qual se constatou a importância da Resolução nº. 125/2010 que fomentou a estratégia de criação dos Cejusc como alternativa à solução de conflitos e proporcionar o efetivo acesso à justiça.

Discorre-se, a seguir, sobre a metodologia utilizada.

3 METODOLOGIA

Após a escolha do tema, toda pesquisa científica exige um bom planejamento, com a escolha da

metodologia a ser empregada, pois é ela que norteia todas as atividades desenvolvidas.

A classificação desta pesquisa, segundo Vergara (2009), varia de acordo com a definição dos fins e dos meios de investigação. Quanto aos seus fins, tem-se como aplicada; quanto aos meios de investigação usou-se: o bibliográfico, o documental e o estudo de caso; quanto à abordagem, é quali-quantitativa, pois se tem como objetivo transformar as informações coletadas em números, interpretar os fenômenos e atribuir-lhes significados.

Em relação ao estudo de caso Triviños (1987) aduz que ele tem como objeto uma unidade que se analisa aprofundadamente. Vergara (2009, p. 44) acrescenta que este “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Para a coleta de informações, usufruíram-se dos dados disponíveis nos arquivos do Cejusc da Comarca de Campo Erê, no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ-5) e no sítio eletrônico do TJSC, referentes ao período de fevereiro/2015 a maio/2016, os quais foram analisados por meio de estatística interpretativa. A pesquisadora, como servidora atuante no Cejusc da Comarca de Campo Erê, utilizou-se ainda da observação *in loco*.

Os dados quantitativos estão expostos no Gráfico 3, com a análise do número de atendimentos, de audiências de mediação pré-processual e processual (realizadas), e o total de acordos concretizados.

Para a abordagem qualitativa, elaborou-se um questionário (Apêndice A), com duas perguntas abertas e sete fechadas, o qual foi aplicado, em julho/2016, à equipe atuante no Cejusc da Comarca de Campo Erê, composta por 5 (cinco) servidores. As perguntas dos campos 1.2 e 1.3 contribuíram para traçar o perfil dos pesquisados, sendo que na Tabela 3 constam os dados. As questões do campo 2, serviram para capturar as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre as melhorias no acesso à justiça.

4 CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA - CEJUSC: ESTUDO DE CASO NA COMARCA DE ERÊ

O Cejusc na Comarca de Campo Erê foi criado e instalado em 17/09/2014, por meio da Portaria nº. 129/2014 (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 2014), e desde então busca cumprir suas finalidades de acordo com o que preconiza a Resolução nº. 125/2010 do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010). Ele foi o terceiro criado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, dentre os 18 existentes.

A equipe é composta por 4 (quatro) conciliadores e mediadores nomeados pelo juízo, sendo que estes são servidores efetivos e atuam em disfunção junto ao Centro, sem qualquer remuneração e/ou gratificação adicional, e 2 (dois) estagiários, sob a coordenação do magistrado titular da Comarca. A supervisão do

Centro é realizada pela servidora que atua como conciliadora/mediadora e foi nomeada, também, como Secretária do Cejusc.

Cabe aqui ressaltar que a capacitação dos servidores é vista pelo TJSC como uma estratégia para prestação de um serviço de qualidade. Os profissionais efetivos participaram de cursos capacitação e treinamento em práticas de conciliação e mediação, e estão em constante aprimoramento, visando a melhorar o seu desempenho no atendimento ao jurisdicionado que recorre ao Cejusc em busca de seus direitos e solução de seus conflitos.

Por sua vez a qualidade na mediação comporta quatro aspectos: a) qualidade técnica; b) qualidade ambiental; c) qualidade social; d) qualidade ética (SANTA CATARINA, 2015a, p. 245). Estes itens estão presentes no cotidiano do Cejusc da Comarca de Campo Erê, conforme observação *in loco* realizada pela pesquisadora.

O Cejusc está instalado em uma sala que possui 01 (uma) mesa redonda, com seis cadeiras, 2 (duas) mesas para computador, 2 (dois) computadores, 1 (um) balcão, 2 (duas) cadeiras giratórias, 2 (duas) cadeiras para atendimento e 1 (uma) impressora. Além do atendimento, neste local, também se realizam as audiências de Mediação e Conciliação.

No Cejusc de Campo Erê trabalha-se a Mediação e a Conciliação processual e a Conciliação e Mediação pré-processual, esta última, que abrange os processos envolvidos na promoção de acordo entre os interessados permitindo a homologação. Inicia com o pedido da intermediação e termina com o acordo ou não entre as partes. Podem ser objeto de conciliação ou mediação pré-processual as causas cíveis em geral (acidentes de trânsito, cobranças, dívidas bancárias, conflitos de vizinhança) e causas de família, tais como divórcio, pedido de pensão alimentícia, guarda de filhos, regulamentação de visitas, entre outras. Se formalizado um acordo, ele é homologado pelo Juiz e terá eficácia de título executivo judicial.

Atualmente, utiliza-se a mediação e a conciliação como um meio alternativo na solução de conflitos, porém, nos processos judicializados ou processuais, em que as partes estão representadas por advogado, este método se tornou obrigatório. A entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil deixou os Tribunais de Justiça sem opção de não aplicar o artigo 334 do CPC (BRASIL, 2015), tornando-se assim ainda mais urgente e importante a criação dos Cejuscs como meio de efetividade e celeridade processual.

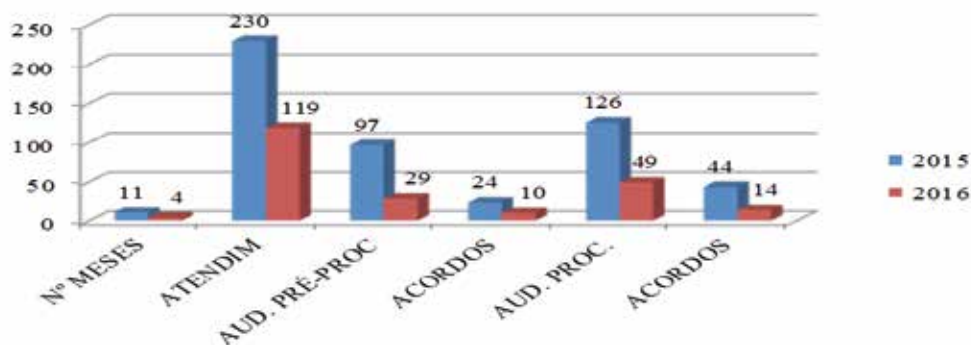
Por intermédio do Cejusc a população tem a oportunidade de ver seus conflitos solucionados de uma forma mais informal, célere e efetiva. Quando o cidadão procura o Cejusc, é ouvido, e seu pedido/reclamação é atendido, ele tem seus direitos respeitados, e percebe-se que os meios de pacificação social e humanização da justiça estão sendo efetivamente alcançados.

Considerando que o acesso à justiça é um direito fundamental e um dever do Estado, somado ao fato de que na Comarca de Campo Erê não tem Defensoria Dativa, o Cejusc torna-se um meio, principalmente

às pessoas mais carentes, de terem seu direito ao acesso à justiça perfectibilizado.

O Gráfico 3 mostra os números alcançados com a atuação do Cejusc na Comarca de Campo Erê, no período de fevereiro/2015 a maio/2016.

Gráfico 3: Atuação do Cejusc nos anos de 2015 e 2016



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A atuação do CEJUSC – Comarca de Campo Erê, em termos de volume de atendimento, exposto no Gráfico 3, permite considerar que: no período de fevereiro a dezembro de 2015 houve 230 atendimentos, sendo que se agendaram 97 audiências pré-processuais que resultaram em 24 acordos. Nos quatro meses do ano de 2016, ocorreram 119 atendimentos, 29 audiências pré-processuais nas quais se perfectibilizaram 10 acordos.

A média mensal de atendimentos nos 11 meses de 2015 é de 21, e, em quatro meses de 2016 é de 30 atendimentos. Ao se compararem essas médias mensais, nota-se um aumento de 42,8% nos atendimentos em 2016.

O número de acordos perfectibilizados em audiências pré-processuais, em 2015, é de 24, enquanto que, em 2016, o total é 10.

Em relação aos atendimentos, os acordos efetivados (24) em audiências pré-processuais, em 2015, representam 43,47% de seu total (230), em onze meses. Em 2016, dos 119 atendimentos e 29 audiências pré-processuais, 10 resultaram em acordo, com percentual de 8,4%, em quatro meses.

Referente ao atendimento, se entende que o jurisdicionado tem procurado o Cejusc de Campo Erê em busca de soluções para seus conflitos.

Quanto às audiências processuais, deixa-se de analisar sua relação com os atendimentos, pois, muitas delas, podem derivar de atendimentos anteriores a 2015 e/ou no decorrer daquele ano.

Na Tabela 2 constante do Anexo A, tem-se a síntese da atuação do Cejusc nas 18 comarcas do

Estado elaborado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina:

Percebe-se, na Tabela 2, que a média de acordos na fase pré-processual nas 18 comarcas de Santa Catarina onde o Cejusc está instalado, é de 25,88%, valor este próximo do encontrado na comarca de Campo Erê que foi de 24,7%, o que demonstra que ele mantém a média dos Cejusc das demais comarcas do estado de SC.

Para melhor observação do desempenho do Cejusc de Campo Erê, colheram-se no site do Tribunal de Justiça de SC os dados do ano de 2015 relativos aos Cejusc das 18 comarcas do Estado (Anexo A). Contata-se, na Tabela 3, que, em relação ao número total de reclamações (3.865), a Comarca de Campo Erê ficou em 8º lugar, com 99 atendimentos, 88 audiências, e 27 acordos (27,2%).

Tocante ao percentual de acordos em relação ao número de audiências pré-processuais, a média é de 25,8%; a Comarca de Campo Erê alcançou 27,2%, mantendo-se acima da média.

A realização de acordos, além de solucionar conflitos, é imprescindível para reduzir o número de processos que são ajuizados e para a pacificação da sociedade, conforme destaca Freitas (2013).

Continuando a pesquisa, efetivou-se uma entrevista com 5 (cinco) servidores do Cejusc da Comarca de Campo Erê, utilizando-se um questionário (Apêndice A), cujas respostas são analisadas qualitativamente.

Destaca-se, na Tabela 1, o perfil dos sujeitos da pesquisa que são os servidores que atuam no Cejusc da Comarca de Campo Erê. Para preservar o sigilo das informações foram identificados aleatoriamente como: Pesquisado 1, 2, 3, 4 e 5.

Tabela 1: Perfil dos servidores do Cejusc da Comarca de Campo Erê

ITENS	ALTERNATIVAS	UNIDADES	%	TOTAL
Cargo	Analista Jurídico	0	0	5
	Agente de portaria	0	0	
	Técnico Jud. Aux.	2	40	
	Assistente Social	1	20	
	Chefe de Cartório	1	20	
	Outros (Estagiário)	1	20	
Idade	18 a 25 anos	2	40	5
	26 a 32 anos	0	0	
	33 a 40 anos	0	0	
	41 a 48 anos	3	60	
Tempo de serviço no TJSC	Até 5 anos	2	40	5
	5 a 10 anos	0	0	
	10 a 15 anos	0	0	
	Acima de 15 anos	3	60	
Grau de Escolaridade	Ensino Médio	0	0	5
	Superior Completo	0	0	
	Superior Incompleto	1	20	
	Pós-graduação	4	80	
Gênero	Masculino	1	20	5
	Feminino	4	80	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Observa-se, na Tabela 1, que a maioria dos servidores (3) está no Judiciário há mais de 5 (cinco) anos e tem como grau de escolaridade a pós-graduação (4). Entende-se que este fato pode influenciar significativamente nos resultados, pois a maturidade e a experiência profissional aliadas ao conhecimento técnico e prático podem contribuir para a qualidade na prestação dos serviços.

Para a efetivação do acesso à justiça, é importante a participação de todos os operadores do Direito, como evidencia Nalini (2000), ao afirmar que o juiz não deve ser o único responsável pela ampliação do acesso à justiça, pois, também são relevantes: a atuação do Ministério Público, dos advogados, dos professores universitários, dos doutrinadores e da própria sociedade civil.

Revelado o perfil dos servidores, registram-se as percepções da equipe.

As melhorias identificadas pelos sujeitos da pesquisa são: acesso à justiça, oferta de meios consensuais para solução de conflitos, realização e audiências pré-processuais, instalação de outros serviços de exercício da cidadania; compartilhamento de boas práticas, projetos ações ou pesquisas que estimule a prática de meios alternativos de solução de conflitos; e educação para cultura de pacificação. Nenhum deles escolheu o item assinatura de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender a Resolução nº. 125/2010-CNJ.

Em relação às **melhorias no acesso à justiça**, nas respostas dos Pesquisados se evidenciam os seguintes aspectos:

a. Homologação de acordos pré-processuais:

Pesquisado 1: “O Serviço de Mediação Familiar desde o ano de 2007 já representava o acesso à justiça, porém somente após o Cejusc, os acordos pré-processuais são homologados”.

b. Empoderamento das partes:

Pesquisado 2: “Através do Cejusc o cidadão é atendido, ouvido e faz parte da elaboração da solução de seu conflito, é o empoderamento das partes na solução dos litígios [...].

Pesquisado 5: “[...]Sem dúvidas, o acesso que o cidadão tem junto ao CEJUSC é de grande importância pois ele tem a oportunidade de fazer o seu acordo, de maneira satisfatória”.

c. Estrutura jurídica, equipe qualificada, qualidade no atendimento:

Pesquisado 1: “A instalação do Cejusc e principalmente a atuação da equipe qualificada representa o acesso com qualidade, respeito e acolhimento ao cidadão, na busca da pacificação social”

Pesquisado 3: “Oferece, em especial à população mais necessitada, acesso a uma estrutura que lhe permite a ‘solução’ de seus problemas”.

d. Diálogo:

Pesquisado 4: “Um dos avanços mais importantes, aliado ao fato do cidadão perceber que tem condições de resolver seu próprio conflito, por meio do diálogo”.

Os aspectos elencados estão em consonância com o entendimento dos autores citados no referencial teórico, e com a Resolução nº 125/2010-CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Quanto à **oferta de meios consensuais para solução de conflitos**, os sujeitos da pesquisa destacam:

a. Medição familiar:

Pesquisado 1: “Sim. Desde o ano 2007 o Serviço de Mediação Familiar representa uma forma de harmonização dos mediandos. Hoje o trabalho evolui gradativamente”.

b. Audiências pré-processuais, audiências conciliatórias, mediação judicial:

Pesquisado 3: “Realização de audiências pré-processuais e processuais, com profissionais treinados, possibilita a real oferta de solução consensual do conflito”.

Pesquisado 4: “Mediação Judicial e audiências pré-processuais, além da mediação familiar e audiências conciliatórias que já aconteciam”.

Ainda, com relação à oferta de meios consensuais para solução dos conflitos, o Pesquisado 2 comenta: “A criação do Cejusc tornou possível à sociedade buscar de forma consensual e participativa a solução de seus conflitos, tendo voz no processo”, e o Pesquisado 5 evidencia: “Com a instalação do Cejusc é possível a resolução de conflitos por um caminho exclusivo, sem em um primeiro momento intervenção estatal e passa para as partes suas necessidades de resolver o problema”.

Segundo Moraes e Cachapuz (2013, p. 21), conforme o art. 10, da Resolução nº 125/2010-CNJ, os Cejusc deverão abranger setor de solução pré-processual de conflitos, setor de solução processual de conflitos e setor de cidadania, de modo a incentivar a cultura da pacificação, além de permitir a solução do conflito sem a necessidade do ajuizamento da ação.

Nota-se que o Cejusc é um local onde os indivíduos encontram formas consensuais para solução de

seus conflitos.

Tocante à **capacitação, treinamento e atualização permanente dos servidores**, os pesquisados salientam os seguintes aspectos:

a. Agregar e aprimorar conhecimento:

Pesquisado 1: “Em razão da capacitação foi possível agregar conhecimento e técnicas para autocomposição [...]”.

Pesquisado 5: “Mediadores em constantes cursos; para aprimorar cada vez mais conhecimentos; para facilitar o diálogo e chegar ao acordo”.

b. Ajudar as partes a resolver seu conflito (empoderamento):

Pesquisado 1: “Empoderamento aos mediados para resolução, validação dos sentimentos e outras importantes técnicas autocompositivas”.

Pesquisado 2: “Mediadores e magistrados treinados, capacitados com técnicas corretas podem ajudar de forma efetiva as partes e o processo como um todo”.

O Pesquisado 4 destaca que a capacitação pode ocorrer: “Por meio de cursos realizados pelo TJSC em parceria com a Academia Judicial e CNJ”.

O § 2º do art. 9, da Res. 125/2010-CNJ, estabelece que nos Centros devam atuar ao menos 1 (um) servidor com dedicação exclusiva e capacitado em métodos consensuais de solução de conflitos, para a triagem e encaminhamento adequado de casos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Quanto às **audiências pré-processuais**, os sujeitos da pesquisa expressam que:

a. Favorecem o acesso à justiça e a realização de acordos:

Pesquisado 1: “Perfeito, necessário e realizável acesso à justiça. As audiências pré-processuais resultam em acordos coerentes e conscientes, onde os mediados, através de técnicas, ao final das sessões (média de 3) conseguem compor o acordo por eles compridas espontaneamente”.

Pesquisado 2: “Um sonho realizado com a criação do Cejusc, as pré-mediações possibilitam o acordo antes de ajuizar a demanda, oportunizando às partes realizarem acordo por eles elaborado, construído, evitando novas demandas”.

b. Ajudam a parte a lidar com o conflito:

Pesquisado 3: “É um grande avanço, pois antes da instauração da lide processual já é possível ofertar uma solução consensual. As partes aprendem a lidar com os conflitos”.

Pesquisado 5: “Um método ótimo; assim as partes conseguem demonstrar seu real sentimento, sua vontade de resolve os problemas de uma forma que podem ficar bem à vontade”.

O Pesquisado 4 evidencia que as audiências pré-processuais: “Passaram a ser realizadas com a implantação do Cejusc, com resultados muito positivos”.

Os dois aspectos apontados relacionam-se aos princípios da independência e autonomia e empoderamento constantes da Resolução 125/2010-CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Relacionado à **instalação de outros serviços de exercício de cidadania**, os Pesquisados indicaram:

a. Oficina de pais:

Pesquisado 1: “Oficina de pais, programa indicado através da Recomendação CNJ 50/2014, acessos *on line* e organização material e projeto do magistrado [...]”.

Pesquisado 2: “[...] foi instalada a Oficina de Pais, que os orienta e instrui sobre as demandas na área familiar como: guarda, divórcio, alimentos, etc”.

Pesquisado 5: “Oficina de Pais. É convidado quem vem procurar o CEJUSC para que participe, pois é uma forma de ‘preparar’ para pré-mediação, que causa um efeito surpreendente”.

b. Atendimento e orientação ao cidadão:

Pesquisado 2: “Com a instalação do Cejusc oportuniza-se o atendimento e orientação das pessoas que o procuram [...]”.

Percebe-se que no Cejusc são oferecidos outros serviços para exercício da cidadania como prescrito na Res. nº. 125/2010-CNJ.

Sobre o **compartilhamento das boas práticas**, observam-se nas respostas que:

a. Oficina de Pais:

Pesquisado 1: “Campo Erê, terceira comarca que iniciou Programa Oficina de Pais, compartilhando desta maneira nossa realidade com demais comarcas, através das duas edições do livro ‘Oficina de Pais’”.

Pesquisado 4: “Oficina de Pais, que auxilia as pessoas na solução de conflitos, especialmente na área familiar”.

a. Mediação e acordos:

Pesquisado 2: “As práticas de mediação e acordos compartilhados possibilitam cada vez mais melhorar os resultados nas audiências de mediação, aprimorar e aperfeiçoar sempre com novos conhecimentos”.

Entende-se que são compartilhadas boas práticas, entre elas a Oficina de Pais e a mediação e os acordos.

Tocante à **educação do cidadão para a cultura da pacificação**, os respondentes exteriorizaram:

O Pesquisado 1 diz que ela pode ser realizada por meio da “Oficina de Pais, mediação familiar”.

O Pesquisado 2 destaca que: “O cidadão tem acesso, conhecimento de que pode ter seu conflito resolvido com sua participação, o cidadão tem acesso e voz à justiça de seu conflito”.

O Pesquisado 3 coloca que: “O trabalho realizado nas audiências educa as partes para a solução consensual e se bem conduzido, pode evitar demandas futuras”.

O Pesquisado 4 evidencia: “Resultado de todo o trabalho desenvolvido por meio do Cejusc, que auxilia as pessoas a resolverem seus conflitos”.

Nota-se, nas falas dos participantes da pesquisa que, a partir do momento que o indivíduo participa da solução dos seus conflitos, e consegue resolvê-lo, ele aprende a buscar soluções alternativas para dirimi-los, fato que contribui para evitar demandas futuras.

4.3 ALTERNATIVAS DE MELHORIA

No questionário aplicado aos pesquisados (Apêndice A), indagou-se sobre quais ações ajudariam a melhorar o acesso à justiça. Somente 4 (quatro) deles responderam. Os aspectos destacados são:

a. Capacitação, treinamento, aperfeiçoamento:

Pesquisado 1: “Seguir o aperfeiçoamento da equipe [...]”.

Pesquisado 3: “Essencialmente, é necessário equipar as pessoas que realizam o atendimento nos CEJUSC’s, seja com conhecimento, seja com equipamento físico e pessoal suficiente para atender a demanda. Pessoas bem treinadas podem prestar um serviço com mais qualidade e eficiência”.

b. Reconhecimento e valorização dos servidores que atuam no Cejusc:

Pesquisado 1: “[...] Reconhecimento dos servidores que acreditam na proposta da Mediação e efetivamente aplicar as técnicas. Que a valorização e melhoria que o servidor possibilita ao mediando, um dia também seja revertida a ele através do TJ [...]”.

Pesquisado 4: “[...] Reconhecimento financeiro pelo Tribunal de Justiça do trabalho realizado pelos mediadores e conciliadores que atuam no Cejusc”.

c. Criação da defensoria dativa

Pesquisado 2: “A criação da Defensoria Dativa em todas as comarcas do Estado, pois o cidadão, principalmente o mais carente, em ações litigiosas, precisa ser representado por procurador”.

Além dos aspectos apontados, o Pesquisado 4 registra: “Continuidade dos trabalhos desenvolvidos; Reuniões periódicas para propiciar a troca de ideias e confronto de dados [...]”, e o Pesquisado 1 salienta: “Somente quem faz mediação sabe os resultados presentes e futuros. É preciso seguir sempre nesta luta, ação, como belas sementes que germinam e florescem em nossa comarca.

Deduz-se, das respostas, que os servidores anseiam por aperfeiçoamento, valorização e reconhecimento.

A Res. 125/2010-CNJ prevê a capacitação, o treinamento e o aperfeiçoamento dos servidores (arts. 7, inc. V, e 12 e seus parágrafos), bem como a regulamentação (se for o caso) da remuneração dos conciliadores e mediadores, como atribuições dos Tribunais de Justiça. Por este motivo, as sugestões dependem de estudos a serem realizados pelo Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Nesse sentido, tem-se como indispensável a capacitação específica de juízes e serventuários da justiça para atuarem no Cejusc, pois “o sucesso do mesmo depende da correta explicação em relação aos métodos de solução de conflitos disponíveis (judicial e extrajudiciais: conciliação e mediação), o que possibilitará a escolha do mais adequado pelas partes” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Depreende-se, dos dados expostos, que o Cejusc da Comarca de Campo Erê vem cumprindo efetivamente a missão para a qual foi destinado, porém, pela observação *in loco*, constatou-se a necessidade de mudanças físicas e de procedimentos, visando a ampliar seus resultados:

- a. disponibilizar um cartório próprio para o Cejusc, totalmente estruturado, desde a mobília até um quadro de pessoal para cuidar de todos os trâmites processuais dos processos encaminhados ao Cejusc, desde o atendimento, intimações, cumprimento dos processos, entre outros;
- b. realizar a habilitação do Cejusc como um fluxo processual no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ-5).

Estas sugestões de melhorias devem ser encaminhadas ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, para estudo de viabilidade e aprovação.

Como nenhum dos Pesquisados apontou melhorias quanto à assinatura de convênios e parcerias com entes públicos e privados, sugere-se a parceria entre a Comarca de Campo Erê, com universidades, escolas, empresários, e sociedade civil. A partir de então poderão ser organizados Ciclos de palestras, visando a educar o cidadão para a pacificação, prevenir conflitos e divulgar a finalidade do Cejusc, bem como elaborados projetos de Boas práticas como: Cejusc Intinerante, Conciliando pela Paz, Cursos de Mediação e Conciliação, Posto Avançado de Conciliação Extraprocessual (PACE), entre outros.

Além disso, podem ser realizados novos estudos para identificar os conflitos recorrentes na Comarca (principais motivos de judicialização) de modo a encontrar maneiras de preveni-los, seja por meio de conscientização dos jurisdicionados ou por outra boa prática que possa ser adaptada a cada caso evidenciado, bem como se pode efetuar uma pesquisa de satisfação com os usuários do Cejusc.

5 CONCLUSÃO

O jurisdicionado espera ansioso pela concretização de seu direito constitucional de acesso à justiça e resolução de seus conflitos.

Nesse âmbito, o Poder Judiciário deve favorecer o acesso à justiça e buscar o tratamento adequado dos conflitos, por meio de métodos autocompositivos, que podem ser realizados tanto em fase pré-processual como em fase processual.

Para tanto, a Resolução nº. 125, de 29 de novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça estipula uma política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesse, e assegura a todos a sua

solução por meios adequados, atendendo sua natureza e peculiaridade, por intermédio da estratégia de criação de Centro Judiciário de Conflito e Cidadania (CEJUSC).

Nesta pesquisa, procurou-se identificar quais as contribuições que a criação do Cejusc da Comarca de Campo Erê trouxe ao acesso à justiça. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, revisando-se os conteúdos sobre acesso à justiça, estratégias, Resolução nº. 125/2010-CNJ, criação dos Cejusc, entre outros, e efetivou-se o estudo de caso, focando a estratégia de criação do Cejusc da Comarca de Campo Erê, onde se recolheram os dados, que foram interpretados e analisados à luz do referencial teórico exposto.

A Comarca de Campo Erê, instalou o Cejusc em 2014, e, desde então, passaram a ser realizadas audiências de mediação e conciliação pré-processuais e processuais, muitas das quais culminaram em acordos.

Pelo levantamento quantitativo efetuado, constata-se que houve um aumento no número de atendimentos e de acordos pré-processuais (24,7%), valor este próximo da média dos Cejusc do Estado de SC (25,88%). Isto pode ser explicado pelo fato de a população da Comarca de Campo Erê procurar o Cejusc como meio alternativo à solução de seus conflitos, pois, na Comarca, não existe a Defensoria Dativa e o Centro pode ser um caminho facilitador do exercício dos seus direitos de cidadão, principalmente às pessoas carentes.

Por seu turno, a análise qualitativa da entrevista realizada com a equipe de servidores evidenciou aspectos relacionados ao acesso à justiça, à oferta de meios consensuais para solução de conflitos, à capacitação dos servidores, à realização de audiências pré-processuais, à oferta de outros serviços, ao compartilhamento de boas práticas, bem como à educação do jurisdicionado à cultura da pacificação.

No acesso à justiça, constatou-se que o Cejusc favorece à homologação de acordos pré-processuais que antes não eram homologados; propicia o empoderamento das partes que buscam por si próprias as soluções para seus conflitos; oferece uma estrutura jurídica, uma equipe qualificada, qualidade no atendimento, e constitui-se num local onde o diálogo prevalece.

No Centro, há oferta de meios consensuais para solução de conflitos, tais como: Mediação Familiar, audiências pré-processuais, conciliatórias e mediação judicial. Ocorre a capacitação, treinamento e atualização dos servidores, que serve para agregar e aprimorar conhecimentos, e também para ajudar as partes a resolverem seus conflitos.

Tocante às audiências pré-processuais realizadas, elas possibilitam o acesso à justiça, à realização de acordos e ajudam a parte a lidar com o seu conflito (empoderamento).

No Cejusc, também existem outros serviços de exercício de cidadania, como as Oficinas de Pais, o atendimento e orientação ao cidadão. Como boas práticas compartilhadas apontaram-se a Oficina de Pais, a

mediação e os acordos realizados. Referente à educação para cultura de pacificação, o Cejusc contribui para educar para a solução consensual e para a resolução de conflitos.

Relativo à proposta de melhorias, os Pesquisados indicaram: capacitação, treinamento e aperfeiçoamento, reconhecimento e valorização dos servidores pelo TJSC, e criação da Defensoria Dativa.

Detectou-se, também, pela observação *in loco*, que o Cejusc da Comarca de Campo Erê necessita de melhorias em relação ao seu espaço físico e equipamentos, bem como a inclusão do Cejusc no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ-5). Tais sugestões deverão ter sua viabilidade analisada pelo Poder Judiciário Catarinense.

Diante do contexto analisado, conclui-se que o Cejusc da Comarca de Campo Erê favorece o acesso à justiça por intermédio da mediação e da conciliação, como estratégia de solução de conflitos, empoderando o jurisdicionado para que ele encontre por si mesmo a melhor resposta para seu problema, antes de propor a ação judicial.

O enorme volume de ações judiciais impõe ao Poder Judiciário a adoção de medidas mais efetivas para responder à crescente demanda processual e cumprir a Resolução do Conselho Nacional de Justiça.

Nessa tarefa, é preciso a conjugação de esforços de todos os atores envolvidos (juízes, servidores, advogados, sociedade) para que a cultura da pacificação se efetive e o Poder Judiciário se torne menos judicatório e mais harmonizador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos Augusto e Adriane Mara que estiveram sempre ao meu lado, sem cobranças, felizes com minhas vitórias, ansiosos e tristes com as derrotas.

Aos servidores do Cejusc, objeto deste estudo, pelo apoio e ajuda em todos os momentos.

À minha orientadora professora Marília Magarão Costa por partilhar seus conhecimentos, sempre com atenção e carinho.

Aos colegas e professores do curso de Pós-Graduação pela troca de conhecimentos, experiências e amizade.

Agradeço a todos que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ASSUMPTÃO, Nilda Maria Salim. As formas alternativas de solução de conflitos e sua absorção pelo Poder Judiciário brasileiro. Tese (Doutorado em Direito)-Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp018850.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- BRASIL. **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.
- _____. **Emenda Constitucional n. 45**, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 13 jun. 2016.
- _____. 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/113105.htm>. Acesso em: 13 jun. 2016.
- BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia. **Gestão estratégica e reforma do Poder Judiciário: o caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia**. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB517.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2016.
- BRITO, Gilson Batista. O acesso à justiça, a teoria da mediação e a Resolução 125/2010 do CNJ. 2014. **Âmbito Jurídico: processual civil**. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13542>. Acesso em: 13 jun. 2016.
- BRÜNING, Rafael. **Casas da Cidadania: uma experiência catarinense na utilização de métodos alternativos de solução de conflitos**. 2014. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/37454/Casas+da+Cidadania+-+Uma+experi%C3%Aancia+catarinense+na+utiliza%C3%A7%C3%A3o+de+m%C3%A9todos+alternativos+de+solu%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos/e3767a4d-f1b2-49ce-9c75-1815f5c48768>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- CAPPELETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002.
- COMARCA DE CAMPO ERÊ. **Portaria nº. 129/2014**. (Disponibilizada pela Direção do foro à pesquisa).
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de conciliação e mediação judicial: orientação para instalação de CEJUSC**. 2015. (Brasília/DF: Conselho Nacional de Justiça). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/1818cc2847ca50273fd110eafdb8ed05.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.
- EDREIRA, Lucas Wolff. **O planejamento estratégico como instrumento de efetivo acesso à**

justiça do trabalho. 2013. Disponível em: <<http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/792>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

FRANCO, Cintia. A solução consensual de conflitos no novo Código de Processo Civil. 2015. **Direito Net.** Disponível em: < <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9012/A-solucao-consensual-de-conflitos-no-novo-Codigo-de-Processo-Civil>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

FREITAS, Carmen Lucia Kaltbach Lemos de. **O acesso à justiça a partir da central de conciliação e mediação da Comarca de Pelotas:** análise preliminar de uma política pública a partir dos magistrados. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Info/Downloads/10883-2421-1-PB.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

GIL, Edson. **Afinal o que é estratégia.** 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/afinal-o-que-e-estrategia/691/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia:** pense grande, comece pequeno e cresça rápido. 13. tir. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mario. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

MORAES, Mayna Marchiori de; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **A implementação da política pública conciliatória como contributo ao estado democrático de direito.** 2013. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=4249a84bdaf63c34>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça.** 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2000.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Balanced Scorecard:* uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. 176 f. Tese (Mestrado)-Lavras: Curso de Administração, 2008.

RIBEIRO, Rodrigo dos Santos. **A obra “Acesso à Justiça” de Mauro Cappelletti e Bryant Garth e o cenário jurídico brasileiro.** 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/Info/Downloads/doc_33846%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Info/Downloads/doc_33846%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à justiça; porta de entrada para a inclusão social. In: LIAVIANU, R.(Coord.). **Justiça, cidadania e democracia** [on line]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa

Social, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/ff2x7/pdf/livianu-9788579820137-15.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução nº. 29/2009**, de 2 de dezembro de 2009. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra_documento=1303&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. _____. **Resolução nº. 22/2012** de 19 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra_do?cdSistema=750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. _____. Coordenadoria do Sistema dos Juizados Especiais, Programas Alternativos de Solução de Conflitos. **Plano de atuação e metas da Coordenadoria Estadual dos Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos – biênio 2014/2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/documents/10181/36589/a%C3%A7%C3%A3o+e+metas+da+Coordenadoria+Estadual+dos+Juizados+Especiais+e+Programas+Alternativos+de+Solu%C3%A7%C3%A3o+de+Conflitos+Bi%C3%AAnio+2014-2015/3f723e8b-1bf6-4e86-963a-84b12c046f9c>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. _____. **Resolução nº. 10/2014**, de 7 de maio de 2014. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra_documento=132872&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. _____. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/historico-do-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. _____. **Mapa estratégico 2015-2020**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020/perspectiva-servicos>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de mediação judicial**. 5. ed. Florianópolis/SC:TJSC, 2015. Disponível em: <http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/20482/mod_assign/intro/Manual_Mediacao_%20Judicial%20%205ed.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 32. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2009.

SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da (Org.). **Mediação interdisciplinar de conflitos: mecanismo**

apropriado para solução de conflitos familiares. In: **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 160-179.

SOUZA, Vera Leilane Mota Alves de. Acesso à justiça: conceito. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 18, n. 3578, 18 abr. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/24200>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

TORRES, Ana Flavia Melo. Acesso à Justiça. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, III, n. 10, ago 2002. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4592>. Acesso em: 12 jun 2016.

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**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR PERCEPÇÕES DE MELHORIAS

Prezado (a) colega

Este é um questionário que será utilizado para realização de trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica promovido pela Academia Judicial do TJSC.

Por meio dele pretende-se colher dados em relação à sua percepção quanto às melhorias no acesso à justiça após a implantação do Cejusc na Comarca de Campo Erê.

Para que os resultados e ações sejam positivos é fundamental a sua participação. Ao respondê-lo você contribuirá à obtenção de dados relevantes que poderão orientar na implementação de melhorias .

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Comprometo-me a divulgar o artigo publicado àqueles que tiverem interesse.

Desde já, agradeço a todos que se dispuserem a colaborar, compartilhando sua experiência.

As respostas deverão ser encaminhadas para o e-mail: aw17588@tjsc.jus.br até o dia ___/___/2016 ou entregues pessoalmente.

Antecipadamente agradeço.

Adriane Walter de Lima
Secretária do Cejusc
Comarca de Campo Erê

1 INFORMAÇÕES PESSOAIS:

1.1 Nome: _____

1.2 Cargo:

Analista Jurídico Técnico Judiciário Auxiliar

Agente de Portaria Outro. Qual: _____

1.3 Dados:

Idade: 18 a 25 anos 26 a 32 anos 33 a 40 anos

41 a 48 anos acima de 48 anos

Tempo no TJSC: até 5 anos 5 a 10 anos 10 a 15 anos

acima de 15 anos

Grau de escolaridade: Médio superior completo

superior incompleto Pós-graduação outros: _____

Gênero : masculino feminino

2 PERCEPÇÕES SOBRE AS MELHORIAS NO ACESSO À JUSTIÇA

2.1. Qual sua avaliação sobre o acesso à justiça após a instalação do Cejusc na Comarca de Campo Erê:

Melhorou Diminuiu Não alterou.

<p>Na sua opinião houve melhorias em quais aspectos?</p>	<p><input type="checkbox"/> Acesso do cidadão à justiça</p> <p><input type="checkbox"/> Oferta de meios consensuais para solução de conflitos;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores nos métodos consensuais de solução de conflitos:</p> <p><input type="checkbox"/> Assinatura de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender a Resolução 125/2010–CNJ;</p> <p><input type="checkbox"/> Realização de audiências pré-processuais;</p> <p><input type="checkbox"/> Instalação de outros serviços de exercício de cidadania;</p> <p><input type="checkbox"/> Compartilhamento de boas práticas, projetos, ações ou pesquisas que estimulem a prática de meios alternativos de solução de conflitos;</p> <p><input type="checkbox"/> Educação do cidadão para a cultura de pacificação;</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p>
<p>Na sua opinião, como ocorreram tais melhorias nos aspectos destacados?</p>	

Quais ações você considera aplicáveis à melhoria do acesso à justiça?

ANEXO A – ESTATÍSTICA CEJUSC/SC 2015

Tabela 1: Síntese estatística 2015 do Cejusc/SC

CEJUSC/SC 18 COMARCAS			
PRÉ-PROCESSUAL	Reclamações	Sessões	Acordos
Conciliação	2.215	1.055	571 (25,43%)
Mediação	1.603	1.043	425 (26,51%)
TOTAL	3.818	2.096	996 (25,88%)
PROCESSUAL	Reclamações	Sessões	Acordos
Conciliação	3.238	2.676	1.114 (34,4%)
Mediação	298	240	115 (38,59%)
TOTAL	3.536	2.916	1.229 (34,75%)

Fonte: Santa Catarina (2015).

\s

Tabela 1: Cejusc/SC – Estatística por comarcas

	Comarca	Criação	Instalação	Mediação / Conciliação					
				Pré-processuais			Processuais		
				Reclamações	Sessões	Acordos	Processos	Audiências	Acordos
1	Araquari	29/06/2015	28/10/2015	216	113	99 (45,8%)	-	-	-
2	Armazém	28/07/2014	05/08/2014	-	-	-	134	82	54 (40,2%)
3	Ascurra	28/07/2014	29/09/2014	251	155	79 (31%)	596	559	167 (28%)
4	Barra Velha	30/09/2013	31/10/2013	1.685	699	387 (22,9%)	2	2	1 (50%)
5	Blumenau	29/06/2015	15/07/2015	279	335	81 (29%)	-	-	-
6	Brusque	29/06/2015	10/09/2015	8	12	8 (100%)	1	3	-
7	Campo Erê	11/11/2013	17/09/2014	99	88	27 (27,2%)	658	606	129 (19,6%)
8	Catanduvas	29/06/2015	10/11/2015	5	2	2 (40%)	141	63	38 (29,9%)
9	Concórdia	27/10/2014	19/07/2015	200	152	124 (62%)	18	16	11 (61,1%)
10	Cunha Porã	27/10/2014	04/11/2014	21	21	16 (76,1%)	163	100	41 (25,1%)
11	Ibirama	28/07/2014	07/10/2014	-	-	-	566	566	130 (22,9%)
12	Itapoá	26/10/2015	28/10/2015	-	-	-	45	31	11 (24,4%)
13	Jaraguá do Sul	26/11/2012	26/11/2012	195	92	70 (35,8%)	394	194	148 (37,5%)
14	Joinville	11/11/2013	15/04/2014	820	376	61 (7,4%)	-	-	-
15	lages	29/06/2015	17/09/2015	30	23	27 (90%)	3	3	-
16	Palmitos	26/10/2015	09/11/2015	31	18	12 (38,7%)	-	-	-
17	Pomerode	27/10/2014	10/09/2015	25	17	7 (28%)	298	162	77 (25,8%)
18	Tubarão	24/11/2014	16/12/2014	-	-	-	517	522	422 (98,6%)
TOTAL				3.865	2.103	1.000 (25,8%)	3.536	2.909	1.229 (34,7%)

Fonte: Santa Catarina (2015).

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS ACERCA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA SEÇÃO DE APOIO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Daniel Gonçalves Dutra

Pós-Graduando em Gestão Estratégica do Poder Judiciário. Chefe da Seção de Apoio
- TJSC. danieldutra@tjsc.jus.br

ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF INTERNAL CUSTOMERS ABOUT THE QUALITY OF THIRD PARTY SERVICES IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN THE SUPPORT SECTION OF THE SANTA CATARINA STATE COURT OF JUSTICE

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar a percepção dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços terceirizados de marcenaria e de movimentação de mercadorias prestados pela Seção de Apoio do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A metodologia adotada caracteriza-se por ser uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa e um estudo de caso com a aplicação do questionário SERVPERF para a coleta dos dados, utilizando uma escala Likert para avaliar a percepção das dimensões de desempenho dos serviços prestados. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados apontam que a percepção dos clientes internos apresentou avaliação positiva para todas as dimensões do desempenho da qualidade mensuradas. Entretanto, a pesquisa denotou aspectos que podem receber melhorias. Portanto, conclui-se de uma forma geral, que os clientes internos pesquisados percebem os serviços terceirizados da Seção de Apoio – TJSC com alta qualidade e desempenho positivo.

Palavras-chave: Terceirização. Qualidade. Percepção. Clientes Internos. SERVPERF.

Abstract: This article purports to analyze the perception of internal customers about the quality of outsourced services provided by the Support Section of the Court of Justice of the State of Santa Catarina. The author employs a method based on both an applied, descriptive, qualitative research and a case study of the application of SERVPERF questionnaire to collect data, using a Likert scale to assess the perception of dimensions of performance of services. Considering the specific objectives formulated for this study, the results show that the perception of internal customers reflected a positive assessment for all dimensions of performance of the measured quality. However, research

detected aspects that can merit improvements. It concludes therefore that, in general, the surveyed internal customers see outsourced services Support Section - TJSC as having high quality and good performance.

Keywords: Outsourcing. Quality. Perception. Internal Clients. SERVPERF.

1 INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, tanto no setor privado quanto no setor público, constata-se uma transformação acentuada na organização da produção. Tendências ligadas à descentralização organizacional e ao estabelecimento de parcerias têm-se mostrado cada vez mais apropriadas e, com isso, tende-se a reduzir os custos e aumentar a eficiência e eficácia das organizações (PIMENTA, 1995).

Para o mesmo autor, a sociedade está na “era da informação”, em que as organizações refletem sua própria história, além das de seus funcionários, não havendo espaço para organizações burocráticas e centralizadas, produto da era industrial. Decorre disso, a importância de “discutir novos modelos e padrões para a administração pública brasileira, flexibilizando e descentralizando, e ao mesmo tempo criando mecanismos de acompanhamento, avaliação e controle mais adequados” (PIMENTA, 1995, p.172).

Pimenta (1995) complementa que a descentralização da administração pública é imprescindível para o desenvolvimento do setor público no Brasil. Para o Estado se impõe uma necessidade cada vez maior de reduzir os gastos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas organizações.

A busca da eficiência no serviço público é um imperativo constitucional, sobretudo a partir de 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional n. 19/98, por meio da qual foi inserido no art. 37 o princípio da eficiência (BRASIL, 1988).

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário romper com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão. “O desafio que se impõe para os formuladores de políticas públicas e gestores de organizações governamentais é descobrir como seria possível prestar um serviço com qualidade e eficiência [...]”. (GUIMARÃES, 2000, p.138).

Além disso, a gestão de competências abarca algumas condicionantes, sendo elas: a existência de estratégia corporativa, um ambiente inovador e criativo nas organizações, e políticas e diretrizes com coerência e consistência, não sendo uma atividade fácil alcançar essas condições dentro das organizações públicas. (GUIMARÃES, 2000).

Conforme Wisniewski e Donnelly (1996), as organizações do setor público também têm que

satisfazer as necessidades dos clientes, no caso, a sociedade, e neste contexto a qualidade do serviço se constitui uma área estratégica. Estas organizações devem não só observar as necessidades dos clientes, mas também aproveitar as oportunidades de aprender com eles, inferindo suas expectativas e percepções sobre os serviços.

Dessa forma, apresenta-se a complexidade do contexto de quem é cliente das organizações públicas, considerando que, ao contrário do setor privado, nem todos vão pagar diretamente pelos serviços prestados e, tampouco, serão destinatários de fato de tais serviços (WISNIEWSKI e DONELLY, 1996).

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica que as organizações públicas utilizem padrões de gestão das empresas privadas, com as adequações necessárias às características do setor público (FERLIE et al, 1996).

Motta (2013) faz uma discussão acerca da concepção das diferentes abordagens na gestão da administração pública, entre elas o *New Public Management* (NPM), que se apresentou com o objetivo principal de fazer a administração pública funcionar como uma empresa privada e, por consequência, alcançar eficiência, reduzir custos e conseguir maior eficácia na prestação de serviços.

Entretanto, o pós NPM parece apresentar uma melhor definição sobre os limites da inserção dos mecanismos privados na gestão pública. Nessa preservação das dimensões públicas como reação ao NPM, aparecem novas perspectivas sobre a qualidade da gestão pública, podendo-se concluir que cabe conciliar as lições aprendidas no meio privado com o meio público, respeitando, porém, características inerentes à administração pública (MOTTA, 2013).

Na mesma linha de pensamento, Pereira (1996) defende uma reforma administrativa na esfera pública, em que o objetivo geral da reforma administrativa será transitar de uma administração pública burocrática para uma administração gerencial. Finalmente, a dimensão da gestão será a mais difícil de se implementar, pois trata-se de colocar em prática as novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado, e com melhor qualidade.

Em relação a administração pública e a terceirização, Giosa (1995) propõe que o Estado trate a terceirização à luz do planejamento estratégico. A terceirização, no ambiente estatal, deverá provocar inúmeras modificações, as quais terão reflexos administrativos e políticos, gerando mudanças de postura com um processo de gestão que irá impor uma revisão na missão da entidade, modernização da máquina administrativa, redução de custos, estímulo à criatividade, e, por conseguinte, a melhoria na qualidade dos serviços públicos e no atendimento à sociedade.

Além disso, o referido autor comenta que, para o princípio máximo da terceirização, o Estado obedece a ideia da relevância da qualidade dos serviços prestados, criando um compromisso que valorize

esses processos. O Estado deve assumir o compromisso de desenvolver e aprimorar constantemente essa mão de obra, oferecendo-lhe treinamento e a utilização de tecnologias, para que assim haja uma valorização do potencial humano dentro da atuação dos órgãos públicos (GIOSA, 1995).

A terceirização assume, portanto, papel relevante, constituindo-se num instrumento capaz de proporcionar ao Tribunal de Justiça a prestação dos serviços secundários. Assim, o Tribunal de Justiça utiliza o modelo da terceirização, transferindo para empresas privadas parte significativa dos serviços não relacionados a sua atividade fim. Em sua estrutura, a terceirização abarca: auxiliares de carga e descarga, agente de serviços gerais, copeira, garçom, jardineiro, marceneiro, mensageria, recepcionista, porteiro, vigilante, zelador, entre outros.

Nesse contexto, apresenta-se a Diretoria de Infraestrutura e a Divisão de Serviços Gerais à qual a Seção de Apoio – TJSC está vinculada. A referida Seção trabalha com 55 colaboradores terceirizados na prestação de serviços operacionais a gabinetes e diretorias das unidades do Poder Judiciário, localizados na Grande Florianópolis.

A Seção de Apoio – TJSC contempla os seguintes serviços terceirizados: movimentador de mercadoria, marcenaria, mensageria, recepcionista, portaria e zeladoria; com funcionamento no período das 7:00 horas às 19:00 horas, em dois turnos de seis horas, divididos em matutino e vespertino.

Ora, se o serviço operacional é terceirizado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e se o novo paradigma da gestão pública nas organizações prima pela prestação de um serviço em busca de qualidade, nada mais justificável que investigá-lo para obtenção de uma compreensão mais criteriosa do fenômeno em questão.

Sendo assim, conforme a problemática proferida nessa introdução, cabe como pergunta de pesquisa que irá nortear o processo de investigação, a seguinte indagação: qual a percepção que os clientes internos têm acerca da qualidade dos serviços terceirizados de marcenaria e movimentação de mercadorias prestados pela Seção de Apoio – TJSC?

Logo, a presente pesquisa tem como objetivo geral **analisar a percepção dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços terceirizados de marcenaria e movimentação de mercadorias prestados pela Seção de Apoio – TJSC.**

Em relação aos objetivos específicos, intenta-se com este estudo:

- a. Descrever as atribuições dos serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC;
- b. Identificar as percepções dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços

terceirizados de marcenaria e movimentação de mercadorias prestados pela Seção de Apoio – TJSC;

c. Apresentar propostas de melhorias nos serviços terceirizados prestados pela Seção de Apoio – TJSC.

Justifica-se a importância da pesquisa, quanto à contribuição teórica, pois buscará o levantamento de outras pesquisas publicadas relativas ao tema. A relevância prática, por sua vez, apresenta-se na análise da percepção que os clientes internos têm acerca da qualidade dos serviços terceirizados prestados nas organizações públicas, mais precisamente, no tocante aos serviços de movimentação de mercadoria e marcenaria no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Tal projeto também se justifica pela importância em identificar a percepção da qualidade da prestação de serviços terceirizados nas organizações públicas, visando ao aprimoramento das práticas de gestão, de modo a contribuir para a eficiência e eficácia organizacional deste Tribunal, inclusive permitindo o planejamento de ações que melhorem a qualidade dos serviços terceirizados prestados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, a teoria servirá de apoio para o delineamento do instrumento de coleta de dados a ser pesquisado, e, conseqüentemente, para a análise e interpretação dos dados coletados. Procura-se fazer a revisão da bibliografia por meio da qual são trazidos os conceitos, as concepções e a discussão da teoria que estão diretamente relacionados com os objetivos desta pesquisa. Desta forma, identifica-se como principais pilares teóricos da pesquisa, temas relacionados à terceirização nas organizações públicas, ao conceito de qualidade, à qualidade dos serviços nas organizações públicas e à percepção da qualidade.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A terceirização é um processo de gestão que transfere algumas de suas atividades para que terceiros especializados a realizem — com os quais se cria uma relação de parceria — ficando a organização focada nas atividades ligadas diretamente ao negócio em que atua (GIOSA, 1995).

No mesmo norte, Araújo (2007) traz a concepção de que terceirizar significa passar adiante a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades a outro.

A terceirização ou locação de serviços, na Administração Pública, atualmente é normatizada pela Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública). Tal Lei constitui-se numa das maneiras pela qual o Estado busca parcerias com o setor privado para a realização de suas atividades. Assim, por meio dela, atividades de apoio ou meramente instrumentais à prestação do serviço público são repassadas para empresas privadas especializadas, a fim de que o ente público possa melhor desempenhar

suas competências institucionais. Deste modo “o serviço objeto de terceirização é uma tarefa prestada pelo particular imediatamente à Administração para satisfação dos interesses desta em apoio ao exercício de suas atribuições [...]”. (AMORIM, 2009, p.97).

Ressalta-se que, na esfera jurídica, em 1993, o Tribunal Superior do Trabalho - TST editou a súmula 331, sobre a orientação da terceirização no Brasil. A súmula 331 do TST buscou esclarecer o contraponto entre terceirização lícita e ilícita, e dispôs sobre os casos excepcionais, em que é possível terceirizar o serviço.

Sobre o tema, tem-se ainda que o Ministério do Trabalho e Emprego, considerando a necessidade de uniformizar a fiscalização do trabalho, após o surgimento da súmula 331, editou Instrução Normativa nº 3 de agosto de 1997, dispondo sobre a fiscalização do trabalho nas empresas, a fim de evitar as fraudes na terceirização. De acordo com a aludida instrução em seu artigo 2º, empresa terceirizante é a “empresa de prestação de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constitui essa última” (BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, 1997).

Numa concepção atual de administração, a terceirização reveste-se na forma de uma técnica moderna de gerenciamento, baseando-se num processo de gestão que induz a mudanças estruturais na empresa, mudanças culturais, procedimentos, sistemas e controles, com a intenção de quando implantada alcançar melhores resultados e concentrar seus esforços em sua atividade principal (GIOSA, 1995).

Ramos (2001) complementa que a terceirização deve permitir a diminuição dos custos e a melhoria da qualidade do produto ou do serviço, com o aparecimento de empresas altamente especializadas e com a capacidade para dar respostas imediatas às necessidades de seus clientes.

Neste cenário, a terceirização contratada e utilizada pelo poder público pode ser definida como sendo um processo de gestão, com objetivo de repassar algumas de suas atividades não essenciais a terceiros, sob a égide das normas do direito administrativo, conservando o Estado dedicado apenas a sua atividade de principal, as quais não pode delegar a outros. Assim, como preceituam os conceitos teóricos, a terceirização trata-se de uma estratégia utilizada pela administração pública como um método alternativo de prestação dos serviços que não estão diretamente ligados a seus objetivos, de modo a reduzir custos com a mão de obra que não agrega valor à atividade fim da organização (GIOSA, 1995).

Acerca da terceirização na administração pública, Ramos (2001) comenta que a terceirização de que ora se cogita, ou seja, em sentido estrito, é aquela em que o gestor operacional repassa a um particular, por meio de contrato, a prestação de determinada atividade, como mero executor material, destituído de qualquer prerrogativa de Poder Público. Dessa forma, não se cuida de transferência de gestão do serviço público, mas de mera prestação de serviços. A ação estratégica de direcionar a empresa para a sua atividade

principal e assim permitir o aumento da produtividade, redução dos custos e aprimoramento do produto, indica, em princípio, como vantajosa a implantação da terceirização nas organizações (RAMOS, 2001).

Note-se, ainda, que a terceirização, sob a ótica do planejamento estratégico, deve agregar valores à empresa, tais como: vantagens competitivas e de conhecimentos, para que desta forma o sucesso seja alcançado. Portanto, não se deve esquecer que o sucesso da implantação da terceirização reside, especialmente, na visão estratégica dos dirigentes da empresa ou organização, de forma que ela se consolide como metodologia e prática. Contudo, não obstante a finalidade da terceirização estar, de certo modo, inserida no próprio conceito que se oferece a ela, cumpre destacar que o objetivo dessa forma de contratação de mão de obra não se restringe apenas na redução de custos, mas também em atingir a qualidade (GIOSA, 1995).

2.2 CONCEITO DE QUALIDADE

A qualidade depende, essencialmente, da percepção individual que cada um tem acerca de determinado serviço e/ou produto, ou seja, o que pode ter qualidade para um sujeito, pode não o ter para outro e vice-versa. Cada indivíduo possui um ângulo objetivo do que entende como qualidade para si. A qualidade vem sendo objeto de estudo em inúmeras obras da ciência da administração, recebendo diversas definições por uma gama diversa de autores, como Deming (1990); Brock e Brock (1994); Rangel (1995); Madras (1984); e Paladini (1995).

Conforme Paladini (1995), qualidade é aquela que prioriza o público interno e externo. Assim, a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas, é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização.

Já para Madras (1984), a qualidade não significa somente a excelência ou outro atributo de um produto. Para o aludido autor, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os públicos internos e externos esperam daquele produto.

Para Deming (1990), a qualidade inicia com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com o objetivo de alcançar o público interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também, para o autor, a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Brock e Brock (1994) entendem que, de fato, o gerenciamento da qualidade deve estar norteado pela melhoria contínua, de modo a fazer parte da cultura da organização; porém, eles ressaltam que a motivação dos empregados e a sua capacitação devem ser encaminhadas sempre em primeiro lugar.

No gerenciamento da qualidade, a essência do negócio são os clientes, ou usuários, como alvo dos resultados da qualidade, assim como as pessoas que integram a organização, isto é, os clientes internos. A organização deve identificá-los, saber quais são os seus objetivos, as suas necessidades, as expectativas e os desejos, e sempre buscar satisfazê-los (BROCK; BROCK, 1994).

De outro norte, segundo a linha de pensamento de Rangel (1995), a qualidade tem como princípio fundamental induzir as pessoas a trabalharem de forma integrada entre os diversos setores da organização. Entretanto, para que ocorra esse comprometimento entre elas, a organização deve esforçar-se continuamente em educação e treinamento de seus funcionários, de modo a desenvolver suas habilidades e conscientizá-los de sua importância no processo de gestão da qualidade.

Ademais, Rangel (1995) alerta que para alcançar a qualidade não basta oferecer treinamento aos empregados, é necessário que eles estejam motivados a satisfazer o cliente, razão pela qual é necessário identificar os motivos que levam funcionários bem treinados a não terem vontade de melhorar a qualidade no atendimento ao cliente. O treinamento deve ser visto como um investimento da organização, pois ele contribui para a redução da rotatividade de mão de obra. Porém, não oferecendo um treinamento adequado e que motive os empregados, os resultados podem ser negativos para a organização.

Já para Paladini (1995), a qualidade existe porque as pessoas nela acreditam. A cultura da qualidade na empresa é criada a partir de valores de motivação e confiança depositada pelos colaboradores que se empenham em alcançá-la. Estabelecida uma cultura de qualidade dentro do contexto organizacional, ela se incorpora ao ambiente da organização transformando-se num hábito do dia-a-dia dos indivíduos que nela atuam.

Por fim, ressalta-se que administração da qualidade requer mudanças, contudo, estas mudanças só ocorrerão se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Isto quer dizer que somente o fator humano é capaz de proporcionar as transformações. Não serão as máquinas, equipamentos modernos, computadores e a automação que farão as mudanças se efetivarem. Entretanto, para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe e com conhecimento mútuo (DEMING, 1990).

2.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para Teixeira e Santana (1994, p.7), “introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro de interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional”.

A função pública dentro das organizações públicas exige uma nova postura, em que a responsabilidade dos funcionários públicos não pode ser compreendida como uma questão de enquadramento estatutário e definição por escrito de obrigações e sanções. Para tanto, há necessidade de garantir o uso adequado dos

recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população, bem como fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor de sentimentos de mútua cooperação e respeito à própria sociedade (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

Além disso, cabe às organizações garantir a melhoria constante da qualidade no atendimento do serviço público prestado. Assim, a administração de pessoal pode ser voltada para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público, estabelecendo mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores com a melhoria e a racionalização do serviço público, e redirecionando o sistema de avaliação para o desempenho do serviço prestado, qualitativa e quantitativamente, pelos diversos setores e unidades (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

Nesse contexto, a finalidade do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos colaboradores é a de auxiliar a organização a implementar, com eficácia, a sua estratégia de prestação de serviços, que deve indicar os marcos orientadores para o investimento em habilidades e conhecimentos (BERRY, 1996).

No mesmo sentido, Di Pietro (2001) salienta o princípio da eficiência como essencial à administração pública, pois 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. A eficiência se resume, portanto, no dever da boa administração dos recursos públicos, uma vez ser indispensável buscar-se a perfeição e o rendimento funcional.

De outro lado, Arnold (1999) afirma que o progresso do desempenho da qualidade numa organização deve ser mensurado. Essa mensuração de desempenho servirá para: identificar o que deve ser melhorado nos processos da organização; verificar a viabilidade de processos alternativos; comparar o desempenho atual com as metas da empresa, para que se possa adotar uma ação corretiva; avaliar o desempenho dos funcionários; e demonstrar as tendências a serem seguidas.

A qualidade na gestão pública, assim como na iniciativa privada, deve prevalecer. No entanto, ressalte-se que na gestão pública a qualidade decorre da existência dos princípios da eficiência e economicidade. A eficiência das organizações depende da adoção de determinadas técnicas de administração para que alcancem a modernização exigida pelo mercado. Introduzir os conceitos de qualidade, melhoria da produtividade, qualidade total e excelência para o aprimoramento organizacional; desenvolver administração participativa com o compromisso dos funcionários com a organização; reduzir os níveis de cargos no organograma para agilizar a tomada de decisões; e desenvolver a reciprocidade como um ponto de equilíbrio entre expectativas entre indivíduos e organizações (GIOSA, 1995).

Faz-se relevante que, dentre os princípios básicos de uma boa administração estratégica, para

todas as entidades organizacionais, sejam elas com ou sem fins lucrativos, destacar-se praticando as seguintes características: fazer com que as organizações analisem seus ambientes, seja interno ou externo; estabeleçam a sua missão, os seus objetivos gerais e os específicos; desenvolvam estratégias adequadas implementando-as, bem como controlando suas orientações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Sobre o tema, Brock e Brock (1994) apontam características que o programa de gerenciamento de qualidade deve possuir: exigir dedicação e participação da liderança; construir uma cultura para melhoria constante; satisfazer as expectativas dos clientes e usuários; manter os indivíduos da empresa envolvidos com a melhoria de suas atividades; desenvolver o trabalho em equipe com relacionamentos construtivos; reconhecer as pessoas como o recurso mais importante; e utilizar todas as melhorias e ferramentas disponíveis.

Já segundo Berry (1996), as organizações não devem esquecer da preparação das pessoas para executar as estratégias de serviços, como focalizar e identificar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos considerados críticos; proporcionar aos funcionários uma visão ampla do negócio; formalizar o aprendizado, de modo a não ser descartado; utilizar múltiplas abordagens de aprendizagem; e avaliar de forma rigorosa os esforços de habilidade e conhecimento com a mentalidade de uma melhoria contínua.

Deste modo, Berry (1996) explicita o conceito de *empowerment* dos colaboradores como condição necessária para atingir a excelência na prestação de serviços nas organizações. Este termo não significa, para o autor, a eliminação da hierarquia, da direção, da responsabilidade, ou tampouco, significa dar aos colaboradores maior liberdade para o desempenho de suas tarefas. Um colaborador com a atitude de *empowerment* vivencia sensações de controle sobre a forma pela qual o serviço deve ser prestado. Cria consciência do contexto em que o serviço é prestado e como esse contexto se insere no quadro geral, assumindo a responsabilidade pelo resultado de seu trabalho pessoal e pelo desempenho da organização inteira.

Assim, os prestadores de serviços devem ser responsáveis por seu próprio desempenho e, também, compartilhar a responsabilidade pelo desempenho da unidade ou da organização. Além disso, para o autor, a medição de desempenho é muito mais eficaz quando os indivíduos estão cientes de que seus superiores sabem como cada pessoa está desempenhando suas tarefas. Os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipes coesas dão origem à qualidade interna necessária para que os serviços nas organizações alcancem e excedam as expectativas dos usuários, de forma que os colaboradores da linha de frente gerenciam a si mesmos na tarefa de criar valor para os usuários internos e externos (BERRY, 1996).

2.4 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

Os critérios de excelência são medidas de percepção, tais como a satisfação do cliente e a qualidade percebida por ele. Nesse sentido, a satisfação que pode ser percebida por cada cliente com o serviço

resulta de uma comparação entre a qualidade por ele percebida e suas expectativas (PARASURAMAN; ZHEITMAL; BERRY, 1985).

Conforme Boulding et al. (1993) há evidências de que as expectativas anteriores de um indivíduo do que irá ocorrer e do que iria ocorrer, além do serviço recebido, influenciam a sua percepção da qualidade.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), por sua vez, acreditam que um serviço de qualidade será aquele em que as expectativas do consumidor sejam atendidas ou superadas. Ainda assim, há aspectos específicos dos serviços que influenciam a percepção de qualidade pelos clientes, tal como a qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo cliente que a qualidade em bens tangíveis. Para tanto, a qualidade percebida em serviços resulta na comparação, pelo cliente, de suas expectativas quanto ao serviço, ao desempenho do serviço recebido de fato, e a avaliação de qualidade em serviços envolve tanto o resultado do serviço quanto o processo que originou tal resultado.

Já Schiffman e Kanuk (2000) propõem que as pessoas são seletivas em relação aos estímulos a que são constantemente submetidas. Assim, um indivíduo pode olhar algumas coisas e ignorar outras, e até mesmo desprezar outras. As pessoas percebem apenas uma pequena fração dos estímulos a que são expostas. Logo, as pessoas tendem a perceber aquilo que precisam ou querem, isto é, quanto mais forte a necessidade, maior a tendência a focar naquilo e ignorar o restante. Os autores indicam quatro fatores relacionados à percepção: exposição seletiva; atenção seletiva; defesa perceptiva e bloqueio perceptivo. Sendo assim, para os mesmos autores, a qualidade percebida está baseada em sensações intrínsecas ou extrínsecas, de forma singular ou composta, elas acabam por compor a base da percepção de um produto ou serviço. A prestação dos serviços é uma marca que pode fazer o diferencial na percepção da qualidade por parte dos clientes, sejam externos, sejam internos. Deste modo, a qualidade dos serviços prestados é julgada, constantemente, pelos clientes, tornando-se essencial para o aprimoramento e aperfeiçoamento das atividades.

Outro aspecto da percepção da qualidade trata da interpretação do estímulo recebido, que é estritamente individual, pois está baseado naquilo que as pessoas esperam ver em suas experiências anteriores, no número de explicações plausíveis que podem pressentir e na motivação e interesse no momento da percepção (SCHIFFMAN E KANUK, 2000).

Com o objetivo de mensurar a satisfação do cliente e compreender suas necessidades para tornar a organização mais eficaz, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1991) criaram um instrumento para medir a qualidade nos serviços. A escala SERVIQUAL visa medir a qualidade percebida pelo cliente e engloba cinco dimensões. A tangibilidade engloba as facilidades e aparências físicas de instalações, além de equipamentos, pessoal e material de comunicação, isto é, todos os aspectos facilmente percebidos. A confiabilidade abrange a capacidade e a habilidade de implementar o serviço prometido com confiança e precisão. A presteza refere-se à capacidade em prestar auxílio e pronto atendimento, resolvendo problemas que possam ocorrer no momento. A segurança preza o conhecimento e a cortesia dos funcionários na

transmissão das informações prestadas. Por último, a empatia considera a atenção individualizada que é prestada aos clientes.

A referida escala pode ser usada como um método de diagnóstico, capaz de auxiliar na identificação de deficiências de qualidade em serviço de uma empresa e também de pontos fortes. Neste sentido, poderia ser adotada em estudos de avaliação da percepção dos clientes da qualidade de serviços prestados (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1991).

De outro norte, Cronin e Taylor (1992), a partir da escala SERVQUAL, desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. O SERVPERF é idêntico ao SERVQUAL, com a ressalva de que o SERVQUAL tem 44 itens, sendo 22 itens para avaliação da expectativa de qualidade de serviço e 22 itens para a aferição de desempenho de qualidade de serviço, enquanto o SERVPERF constitui-se de 22 itens que abordam apenas o desempenho real dos serviços.

Os autores em referência desenvolveram o seu modelo com base somente na percepção da qualidade do serviço, eliminando o paradigma da desconfirmação, que é utilizado no modelo SERVQUAL quando a percepção confirma/desconfirma a expectativa gerada pela prestação do serviço. Assim, eles utilizam as mesmas 22 perguntas do SERVQUAL, porém somente aquelas questões referentes à percepção do serviço para avaliar as mesmas cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991).

A qualidade, dessa forma, é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade. Os autores afirmam que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, ou seja, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente. Assim, o resultado, que é o desempenho representado pela satisfação, é o que realmente interessa ser mensurado. Dessa forma, pode-se concluir que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade dos serviços prestados (CRONIN, TAYLOR, 1992).

No mesmo sentido, Salomi, Miguel e Abackerli (2005) realizaram um estudo comparativo entre os instrumentos SERVPERF e SERVQUAL e suas variantes com ponderação, avaliando a qualidade dos serviços internos em uma empresa do ramo industrial mecânico. O estudo conclui que ambos instrumentos chegam a resultados próximos, porém, enfatizam a vantagem de utilização da escala SERVPERF, pois permite a redução das questões a serem respondidas pelos entrevistados, simplificando a operacionalização da pesquisa e evitando a desmotivação do respondente devido ao grande número de questões da SERVQUAL.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa aplicada e de abordagem qualitativa. Em relação à opção pela abordagem qualitativa, considera-se que esta trabalha com a ideia de que “o comportamento humano, muitas vezes, tem mais significados do que os fatos pelos quais ele se manifesta” (TRIVIÑOS,

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

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva. Conforme Vergara (2007, p.47), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. O motivo é que, por tratar-se da investigação acerca da percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC, buscou-se com base nos resultados, a proposta de melhorias nos serviços. A pesquisa descritiva refere-se àquela que tem, de acordo com Gil (2008, p.28), “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, no caso em voga, a percepção dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços prestados, mais precisamente os serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria.

Quanto aos meios de investigação, caracteriza-se por ser bibliográfica, documental, pesquisa de campo, e estudo de caso com uso de questionário. A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p.50), que subsidiam a construção do referencial teórico. A pesquisa documental é importante na medida em que auxilia na descrição das atribuições da Seção de Apoio – TJSC em relação aos contratos dos serviços terceirizados, mais especificamente o contrato de movimentação de mercadoria e marcenaria, foco do presente estudo. A escolha pela pesquisa de campo é por se constituir no tipo de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p.46), o que se justifica pela pesquisa acontecer no ambiente do TJSC, em que são prestados os serviços da Seção de Apoio – TJSC aos clientes internos. O estudo de caso, segundo Vergara (2007), é o estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, com a finalidade de obter uma visão aprofundada e detalhada sobre ela, no caso, a percepção dos clientes internos acerca da qualidade dos serviços de movimentação de mercadoria e marcenaria prestados pela referida Seção.

Na delimitação do estudo, define-se como universo de pesquisa justamente a percepção que os clientes internos têm acerca da qualidade dos serviços terceirizados prestados pela Seção de Apoio – TJSC, da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura. A Seção de Apoio – TJSC, como será descrito no capítulo quatro, coordena 55 colaboradores terceirizados em diversos serviços. Desta forma, a fim de delimitar a presente pesquisa, foi investigada a percepção dos clientes internos sobre a qualidade dos serviços de movimentador de mercadorias e marcenaria. Tal escolha se justifica na medida em que, usando-se os critérios de acessibilidade e de tipicidade, tais serviços podem atuar concomitantemente e abarcam diferentes modalidades de serviços prestados. Já, como corte transversal da pesquisa, foram selecionados, de forma não-probabilística, aberturas de chamado por e-mail e telefone para estes serviços durante 10 dias.

Neste sentido, a coleta de dados secundários foi por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Já

para a coleta de dados primários, foi utilizado questionário com 23 assertivas para coletar a percepção do sujeito pesquisado acerca da qualidade do serviço prestado pela Seção de Apoio - TJSC.

Para a avaliação do serviço de movimentação de mercadoria e marcenaria da Seção de Apoio - TJSC foi utilizada a elaboração e aplicação de um questionário com base no modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992). O questionário foi composto de 22 questões adaptadas que avaliaram as cinco dimensões previstas no aludido modelo (tangibilidade; confiabilidade; presteza; segurança e empatia), logo após a prestação do serviço de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria ter sido concluída pela referida Seção. Foi acrescida uma questão que buscou avaliar, de uma forma geral, a percepção do nível de satisfação dos sujeitos da pesquisa.

Neste sentido, cada usuário aferiu uma nota na escala Likert, que variava entre 1 (discordo fortemente), 2 (discordo parcialmente), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo fortemente), referente ao grau de percepção do serviço recebido.

Foram aplicados 4 questionários piloto para adequação e validação das afirmativas. Realizados os ajustes, foram aplicados 39 questionários, durante 10 dias, para abertura de chamados que envolveram o atendimento dos serviços de marcenaria (consertos, montagem/desmontagem de móveis) e os serviços de movimentação de mercadoria (transporte de móveis, caixas de processos e materiais).

Por fim, destaca-se que os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, a partir do modelo interpretativo de Triviños (2010), que se apoia nos resultados alcançados na pesquisa, no referencial teórico e na própria experiência pessoal do investigador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após os procedimentos metodológicos de coleta dos dados acerca da percepção dos clientes internos a respeito da qualidade dos serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria prestados pela Seção de Apoio - TJSC, passa-se, neste instante, para a apresentação e interpretação dos dados coletados. Para tanto, inicialmente, apresenta-se a descrição das atribuições da Seção de Apoio – TJSC. Logo após, parte-se para a análise dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário SERVPERF adaptado para os serviços da referida Seção, à luz das cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1991) e ratificadas por Cronin e Taylor (1992). Por fim, são trazidas sugestões para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DA SEÇÃO DE APOIO – TJSC

A Seção de Apoio – TJSC está vinculada à Divisão de Serviços Gerais, da Diretoria de Infraestrutura,

da Diretoria Geral-Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A Seção é composta por quatro servidores na área administrativa e dois servidores responsáveis pelo elevador privativo da Torre 1 da sede do TJSC. Além dos servidores, a Seção conta com 55 colaboradores terceirizados, distribuídos da seguinte forma: 21 office-boys; 14 auxiliares de carga e descarga; 8 recepcionistas, sendo 4 na área administrativa e 4 na recepção dos elevadores da Torre 1; 6 porteiros; 4 marceneiros; e 2 zeladores. O setor funciona das 7:00 horas às 19:00 horas, de segunda-feira à sexta-feira. Buscando a realização das atribuições da Seção em referência, que subsidiam a atuação do Poder Judiciário, buscou-se a contratação de diversos serviços terceirizados por meio de licitação.

O serviço de movimentação de mercadoria, objeto do Contrato n. 159/2014, abarca carregar e descarregar caminhões ou veículos com materiais e/ou móveis na área de carga e descarga do TJSC, também o carregamento ou entrega de materiais e caixas de processos nas dependências do TJSC. Outra atribuição refere-se à mudança de móveis (armários, balcões, cadeiras, frigobares, etc.) dentro da mesma diretoria ou gabinete, ou entre salas/gabinetes das Torres 1 e 2 do TJSC, além de outras unidades do TJSC ligadas à Secretaria do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. O serviço de movimentação de mercadoria fica também responsável pela retirada de móveis (bens permanentes) para envio ao galpão da Divisão de Patrimônio e recolhimento de cartuchos e toners de impressoras destinados à Divisão de Almoxarifado, localizados em sede própria, na BR 101.

O serviço de marcenaria, regido pelo Contrato n. 106/2014, compreende o conserto e montagem dos móveis padronizados utilizados pelo TJSC, além da desmontagem e remontagem dos móveis para viabilizar o transporte dentro das dependências do TJSC. Além do Tribunal, atende também os chamados das outras unidades vinculadas à Secretaria do TJSC.

O serviço de mensageria, inscrito no Contrato n. 55/2015, compreende a execução, por parte dos office-boys, de serviços de mensageria, de fotocópias e de encadernações à Presidência e seus Órgãos, atendimento aos Gabinetes de Desembargadores e Juízes nas Torres 1 e 2 do TJSC, além das Diretorias em geral.

Já o serviço de recepcionista, compreendido pelo Contrato n. 201/2012, corresponde à recepção e à organização da fila para a utilização dos elevadores da Torre 1 do TJSC, bem como à prestação de informações referentes à localização de salas e gabinetes ao público. Além disso, receber e prestar informações por telefone ou e-mail dos serviços da Seção na área administrativa.

O serviço de portaria, objeto do Contrato n. 46/2015, abrange o controle de acesso de veículos nos dois portões do TJSC, além de conduzir o acesso dos Desembargadores pelo estacionamento do Hall Superior da Torre 2 para o elevador privativo.

O serviço de zeladoria, inscrito no Contrato n. 185/2012, abrange a vistoria nas dependências das duas Torres do TJSC, zelando, vistoriando e procedendo reparos em sanitários, persianas, comunicação visual e instalando/desinstalando dispensers de álcool gel/sabonete líquido. Também recolhe e testa fragmentadoras e estufas de papel. Além do Tribunal, atende também os chamados das outras unidades

vinculadas à Secretaria do TJSC.

Por fim, a Seção de Apoio – TJSC gerencia o contrato referente ao serviço de chaveiro, coberto pelo Contrato n. 146/2014, atendendo além da Secretaria do Tribunal, a comarca da Capital (Fórum Central, Fórum Eduardo Luz, Fórum Norte da Ilha, Unidade de Santo Antônio de Lisboa e Fórum Distrital do Continente), devendo os pedidos serem encaminhados por mensagem eletrônica à Seção.

Conforme especificado no sítio do TJSC, cabe ao chefe da Seção:

conferir a execução dos serviços de carga e descarga (incluído o controle dos portões de acesso), de marcenaria, de chaveiro, de fotocópia, de encadernação, de manutenção de persianas e itens de comunicação visual; auxiliar no monitoramento dos elevadores; providenciar a entrega de materiais, mudanças internas, mensageria aos gabinetes de Desembargadores e de Juízes de Direito de Segundo Grau, remoção de bens permanentes, descartes de cartuchos e toners destinados à baixa patrimonial. (SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. 2016).

4.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO

A aplicação do SERVPERF deu-se por meio da distribuição de 39 questionários, após a realização dos serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria pela Seção de Apoio – TJSC. Ressalta-se que todos os questionários distribuídos foram respondidos.

Deste modo, o Quadro 1 apresenta o questionário e o resultado total do levantamento da frequência em que foram assinaladas as afirmativas, dentro da escala Likert de 1 a 5. A aludida escala buscou avaliar a percepção dos clientes internos sobre a qualidade na prestação dos serviços da Seção de Apoio – TJSC no que concerne aos serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria, com base nas cinco dimensões da qualidade em serviço do SERVPERF.

Quadro 1: Dados da percepção dos serviços da Seção de Apoio – TJSC pelos clientes internos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo e Não Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	
Afirmativas		Respostas (%)			Moda (%)
Aspectos tangíveis	1	2	3	4	5

1 – A Seção de Apoio – TJSC possui um canal adequado para abertura de chamado.	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	8 (20,52%)	29 (74,35%)
2 - A Seção de Apoio – TJSC apresenta-se com equipamentos adequados.	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	10 (25,64%)	27 (69,23%)
3 – Os equipamentos (carrinhos, skate, parafusadeira, caixa de ferramentas, etc.) atendem a necessidade do serviço.	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	9 (23,08%)	28 (71,79%)
4 – Os colaboradores terceirizados apresentam-se uniformizados e com boa aparência.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	4 (10,25%)	34 (87,17%)
Confiabilidade	1	2	3	4	5
5 – Os colaboradores terceirizados prestam o serviço de forma discreta e eficiente, com o mínimo de transtorno ao ambiente.	0 (0%)	0 (0%)	3 (7,69%)	5 (12,83%)	31 (79,48%)
6 – Quando a Seção de Apoio promete realizar os serviços, cumpre.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	0 (0%)	38 (97,43%)
7 – A Seção de Apoio - TJSC demonstra autêntico interesse em resolver os problemas para a prestação do serviço.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	1 (2,57%)	37 (94,87%)
8 – A Seção de Apoio – TJSC é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	38 (97,43%)
Presteza	1	2	3	4	5
9 – A Seção de Apoio – TJSC presta os serviços no prazo prometido.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	37 (94,87%)
10 – A Seção de Apoio – TJSC está atualizada para a eficaz prestação dos serviços.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (38,47%)	24 (61,53%)
11 – A Seção de Apoio – TJSC informa a seus clientes quando os serviços serão executados.	0 (0%)	0 (0%)	3 (7,69%)	6 (15,38%)	30 (76,92%)

12 – A Seção de Apoio – TJSC presta os serviços imediatamente quando solicitado.	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	11 (28,20%)	26 (66,66%)
13 – Os colaboradores terceirizados estão sempre dispostos a ajudar.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	12 (30,77%)	26 (66,66%)
14 – Os colaboradores terceirizados respondem prontamente às solicitações requeridas pelo setor/gabinete.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (23,08%)	30 (76,92%)
Presteza	1	2	3	4	5
15 – O comportamento dos colaboradores terceirizados gera confiança nos serviços prestados.	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,13%)	6 (15,38%)	31 (79,48%)
16 – Os colaboradores terceirizados são educados e corteses durante a prestação dos serviços.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	5 (12,83%)	33 (84,61%)
17 – Os colaboradores terceirizados recebem suporte adequado da Seção de Apoio – TJSC para executar bem seu serviço.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	9 (23,08%)	29 (74,35%)
Empatia	1	2	3	4	5
18 – A Seção de Apoio – TJSC atendeu seu pedido de forma personalizada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (25,65%)	29 (74,35%)
19 – Os colaboradores terceirizados dão atenção personalizada durante o atendimento.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	10 (25,64%)	28 (71,79%)
20 – Os colaboradores terceirizados percebem as suas necessidades durante o atendimento.	0 (0%)	0 (0%)	3 (7,69%)	8 (20,52%)	28 (71,79%)
21 – A Seção de Apoio – TJSC dá atenção especial às suas necessidades durante o atendimento.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (23,08%)	30 (76,92%)
22 – A Seção de Apoio – TJSC presta os serviços em horários convenientes.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,57%)	7 (17,95%)	31 (79,48%)

De uma forma geral, qual o nível de satisfação com os serviços prestados pela Seção de Apoio - TJSC?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (20,52%)	31 (79,48%)
---	-----------	-----------	-----------	---------------	----------------

Fonte: dados da pesquisa 2016.

Pode-se constatar, ao analisar os dados contidos no Quadro 1 que, de forma geral, nenhum respondente assinalou a escala 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo parcialmente), em relação às 5 dimensões aferidas nas 22 afirmativas do questionário, e na afirmativa 23, que avalia o nível geral de satisfação dos usuários dos serviços aferidos. Pode-se inferir que, para a percepção da amostra pesquisada, a performance dos serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria não apresentou percepção negativa nas dimensões dos itens pesquisados.

Analisando os dados obtidos nos moldes propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1991) e ratificados por Cronin e Taylor (1992), buscou-se evidenciar a moda prevalente nas respostas, por afirmativa. Desse modo, de forma geral, verificou-se que a moda prevalente na frequência da escala Likert foi a 5 (concordo fortemente) em todas as afirmativas questionadas, variando entre 24 (61,53%) na afirmativa 10 dentro da dimensão presteza e duas afirmativas com 38 (97,43%), afirmativas 6 e 8, na dimensão confiabilidade. Com esse dado, pode-se constatar que os serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria foram percebidos de forma positiva pela maioria dos pesquisados. Aprofundando-se mais na análise do Quadro 1, pode-se constatar que a escala 4 (concordo parcialmente) foi a segunda mais assinalada pelo grupo pesquisado, o que denota que os serviços avaliados são percebidos ainda dentro de uma variável satisfatória pelos clientes internos da amostra coletada. Analisando mais precisamente as cinco dimensões que o SERVPERF buscou aferir na presente pesquisa, as afirmativas 1 a 4 buscaram a percepção dos clientes internos acerca dos aspectos tangíveis, ou seja, aqueles relacionados aos aspectos físicos e de comunicação com os colaboradores terceirizados e a Seção de Apoio – TJSC. Nesta dimensão, 2 respondentes (5,13%) assinalaram a escala 3 (não concordo e não discordo) nas afirmativas de 1 a 3, e 1 respondente assinalou a escala 3 na afirmativa 4, totalizando 7 percepções consideradas indiferentes dentro desta dimensão.

Como o presente estudo visa propor o aperfeiçoamento e a busca por melhorias, esta dimensão merece uma atenção, tanto no quesito de canal apropriado de abertura de chamado, quanto na apresentação dos colaboradores terceirizados para o serviço com equipamentos adequados que supram com mais eficácia a percepção dos clientes quanto a demanda do serviço. Desta forma, como sugestão para aprimoramento, o canal de abertura de chamado pode ser melhorado, viabilizando a abertura de chamado também por

telefone. Assim, o cliente interno ao ligar para a Seção já estará abrindo o chamado para o serviço desejado, não necessitando mandar e-mail para registrar o pleito. Logo, haveria dois canais de comunicação à disposição, sendo que o cliente interno escolheria aquele que lhe convém. Outra melhoria para o canal de comunicação que poderia ser implementada é a abertura de chamado pela ferramenta denominada Pandion, software de conversa interno do Tribunal de Justiça. Esta ferramenta já é utilizada pela área administrativa da Seção para prestação de informações, mas pode ser também aproveitada para abertura de chamados, não necessitando que o cliente interno tenha que mandar um e-mail. Diversificar e flexibilizar o acesso de comunicação para a abertura de chamado pode tornar-se uma maneira de melhorar o desempenho na dimensão da tangibilidade.

Em relação à dimensão da confiabilidade, avaliada nas afirmativas 5 a 8, a maioria assinalada foi a moda 5 (concordo fortemente), com ampla vantagem sobre as demais (entre 79,48% e 97,43%); seguido da escala 4 (concordo parcialmente). As afirmativas referentes a esta dimensão buscaram a percepção que os clientes internos têm, tanto da Seção de Apoio – TJSC, quanto do atendimento direto por parte dos colaboradores terceirizados. Como os dados denotam, o serviço é percebido de forma positiva, sendo que a afirmativa 5 foi a que teve a percepção neutra, com a resposta na escala 3 (não concordo e não discordo) por 3 respondentes, contabilizando 7,69% da amostra.

Como as demais afirmativas desta dimensão tiveram 1 respondente com a percepção neutra, correspondente a 2,57% do total, a questão 5 pode ser objeto de aperfeiçoamento, considerando a possibilidade de prestação de serviços de forma discreta e causando o mínimo de transtornos ao ambiente atendido. Mesmo que os serviços avaliados envolvam a movimentação de mercadoria e móveis, além do uso de ferramentas que possam causar ruídos, faz-se necessário corrigir a execução destes serviços, conscientizando os colaboradores terceirizados sobre a necessidade de discrição durante a execução de todo o serviço. Além disso, reforçar com os marceneiros para que, na medida do possível, montem os móveis no lado externo da sala e somente depois transportem para o local indicado pelo cliente, evitando-se assim, transtornos desnecessários.

As afirmativas 9 a 14 buscaram avaliar a percepção dos serviços prestados pela Seção no que tange à dimensão da presteza. Assim, da questão 9 a 12 buscou-se a percepção dos serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria da Seção de forma geral, e, por meio das questões 13 e 14, foi avaliado o atendimento dos colaboradores terceirizados durante a execução desses serviços. Na dimensão presteza, a percepção da qualidade dos serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC é positiva, variando as respostas entre 24 (61,53%) a 37 (94,87%) na escala 5 (concordo fortemente). A escala 4 (concordo parcialmente) foi a segunda mais assinalada, o que demonstra que a percepção geral que os clientes internos possuem acerca da presteza da Seção é satisfatória. As afirmativas 11 e 12 foram as assinaladas na escala 3 (não concordo e não discordo), com 3 (7,69%) e 2 (5,13%) respostas; respectivamente. Logo, essas duas afirmativas podem ser alvo de melhorias, haja vista que, na percepção dos clientes internos, foram as que tiveram escala mais baixa nesta dimensão. Como a Seção trabalha dentro de um cronograma de ordem de trabalhos, nem sempre os serviços são executados imediatamente quando solicitados, pois a equipe pode estar envolvida

em outra demanda e somente viabilizar o atendimento quando concluir o anterior. Como melhoria, sugere-se que a comunicação com os clientes internos seja aperfeiçoada, informando, mais precisamente, quando os serviços serão executados, seja por correspondência eletrônica, telefone ou, se possível, pessoalmente, quando o serviço for nas dependências da Secretaria do Tribunal.

A percepção da segurança foi avaliada nas afirmativas 15 a 17, variando entre 29 (74,35%) e 33 (84,61%) respostas na escala 5 (concordo fortemente), sendo a escala 4 (concordo parcialmente) a mais assinalada na sequência. Esta dimensão buscou avaliar a conduta dos colaboradores terceirizados durante o atendimento dos serviços prestados. A percepção dos clientes internos participantes da coleta de dados mostrou-se favorável à qualidade dos atendimentos, principalmente quanto à educação e à cortesia do atendimento, bem como, no que tange ao suporte que receberam da Seção de Apoio – TJSC durante o atendimento.

Por último, a dimensão da empatia foi avaliada nas afirmativas 18 a 22, variando entre 28 (71,79%) e 31 (79,48%) na escala 5 (concordo fortemente). Esta dimensão procurou avaliar como o cliente interno percebe o atendimento de forma personalizada, de modo que sua demanda seja atendida de forma empática, isto é, como o cliente interno percebe a forma atenciosa que a Seção e os colaboradores terceirizados se apresentam ao longo da prestação do serviço. Como constata-se no Quadro 1, o grupo questionado avaliou positivamente os atendimentos em todas as afirmativas desta dimensão, sendo que a escala 4 (concordo parcialmente) também ficou em segundo lugar no número de assinalamentos. Na dimensão empatia, a questão 20 foi assinalada 3 vezes (7,69%), sendo o ponto a buscar melhoria. Assim, apresenta-se como sugestão de aperfeiçoamento a sensibilização dos colaboradores terceirizados, no sentido de atentarem para as necessidades que os clientes possam ter ao longo da prestação dos serviços, durante todo o atendimento.

Enfim, a questão derradeira procurou avaliar, de forma geral, o nível de satisfação com os serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria prestados pela Seção de Apoio – TJSC. Como mostra o Quadro 1, 31 clientes internos assinalaram a escala 5, correspondendo a 79,48% do total de entrevistados, atribuindo nota máxima de satisfação na percepção dos serviços recebidos. Oito entrevistados, ou seja, 20,52% do total, aferiram com a escala 4 a sua percepção de satisfação em relação aos referidos serviços, de maneira geral. Ressalta-se que, para essa alternativa, nenhum entrevistado assinalou a escala 1, 2 e 3, o que demonstra que, do grupo entrevistado para a pesquisa, a maioria avalia positivamente os serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC.

Como sugestão de aprimoramento, o SERVPERF pode ser aplicado sistematicamente, após a implementação das melhorias propostas, a fim de verificar e comparar a variação do índice de desempenho em relação à percepção que os clientes internos têm acerca da qualidade dos serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC. Além disso, o SERVPERF pode ser adaptado para averiguar a percepção dos clientes relativamente aos demais serviços terceirizados prestados pela referida Seção, e com isso, buscar-se a melhoria contínua dos serviços.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa decorreu da necessidade de averiguar a qualidade de desempenho, e dessa forma, propôs-se resolver a questão por meio da análise da percepção dos clientes internos acerca das cinco dimensões da qualidade, propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1991) e confirmados por Cronin e Taylor (1992), dos serviços terceirizados de marcenaria e movimentação de mercadorias prestados pela Seção de Apoio – TJSC e a apresentação de sugestões para aprimoramento desses serviços.

No mesmo sentido, para analisar os dados coletados nos questionários, optou-se pela aferição da moda, ou seja, pela verificação de qual foi a opção da escala mais escolhida por afirmação, nos moldes utilizados por Freitas et al (2014). Após a análise, pode-se concluir que os clientes internos pesquisados percebem os serviços de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria num nível de qualidade positivo, pois em uma escala Likert de 1 a 5 de concordância/discordância, a frequência de percepção apresentou moda 5 em todas as dimensões da qualidade avaliadas pelo questionário SERVPERF.

Além disso, a questão que averiguava o nível de satisfação geral dos serviços da Seção de Apoio – TJSC também apresentou a escala 5 como moda, sendo avaliado os serviços investigados numa percepção geral positiva do desempenho da Seção. Ademais, nenhum dos respondentes assinalou as escalas 1 e 2, o que corrobora, na análise, a percepção dos clientes internos de que a Seção de Apoio – TJSC presta um serviço de movimentação de mercadoria e/ou marcenaria de qualidade, com base nas cinco dimensões avaliadas pelo instrumento SERVPERF adaptado ao objetivo desta pesquisa.

À luz dos resultados, foi possível apresentar as seguintes propostas de melhorias para o aprimoramento dos serviços prestados pelo setor pesquisado: 1) melhorar o canal de abertura de chamados; 2) realizar os serviços de forma mais discreta; 3) informar quando os serviços serão executados; 4) prestar os serviços com mais segurança; 5) atentar para as necessidades dos clientes ao longo do atendimento; e 6) estender aplicação do questionário SERVPERF, futuramente, na medida da viabilidade, aos demais serviços prestados pela Seção de Apoio – TJSC, com vistas a analisar a percepção que os clientes internos têm em relação aos demais serviços terceirizados prestados pela referida Seção.

A qualidade nas organizações públicas, como visto na fundamentação teórica, é uma tendência, e a presente pesquisa possibilita que a Seção de Apoio – TJSC caminhe continuamente em busca da prestação de um serviço público de qualidade mais eficaz, efetivo e eficiente para o Poder Judiciário Catarinense e, conseqüentemente, para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Helder Santos. **Terceirização no serviço público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional.** São Paulo: LTr, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOULDING, William et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of marketing research**, v. 30, n. 1, p. 7, 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm> Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. **Súmula nº 331**, do TST. 2011. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. **Instrução Normativa Nº 03, de Setembro de 1997**. Disponível em: <<http://www.rohlem.com.br/site/apoiophpd06a.html?pag=solucoes&secao=Trabalho%20Tempor%C3%A1rio&tit=INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA%20N%C2%BA%203/97&nc=1630>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

CATARINA, SANTA. **Tribunal de Justiça**. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-infraestrutura#/fw3-accordion_56_INSTANCE_Rd0bsGScJboL_collapse-6>. Acesso em 13 ago. 2016.

BROCK, Bruce; BROCK, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade: implementando**

TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juan Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Mahon Books, 1994.

CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The journal of marketing**, p. 55-68, 1992.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERLIE, E. et al. **The new public management in action**. Oxford University Press, 1996.

FREITAS, Daniele de Oliveira et al. A verificação da qualidade percebida pelos usuários em relação a prestação dos serviços dos agentes públicos: um estudo de caso em uma organização Pública Federal. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 6, n. 11, p. 19-36, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GUIMARÃES, T. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

MADRAS, T. **Controle da qualidade**. São Paulo: McGraw Hill, 1984.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O Estado da arte da gestão pública**. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

_____. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of retailing**, v. 67, n. 4, p. 420, 1991.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

PIMENTA, Carlos César. **Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais**. v.9, n.3, 1995 Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8194/6994>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RANGEL, Alexandre. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SCHFFMAN, S. Leon; KANUK, L. Leslie. **Comportamento do consumidor**: Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgar Blucher, 1994.

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**. São Paulo: Atlas, 2007.

WISNIEWSKI, M.; DONNELLY, M. Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach. **Total Quality Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 357-365, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

A MATURIDADE DO ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PJSC E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Daniel Moro de Andrade

Graduado em Ciência da Computação pela UFSC. Especialista em Gerenciamento de Projetos em Tecnologia da Informação pela Estácio de Sá. Especialista em Governança de Tecnologia da Informação pela UNISUL. Analista de Sistemas, lotado Seção de Gestão de Informações Corporativas, Divisão de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Tecnologia da Informação – Diretoria-Geral Administrativa do TJSC. moro@tjsc.jus.br

ATURITY OF ALIGNMENT BETWEEN THE STRATEGIC PLANNING OF PJSC AND ITS STRATEGIC PLANNING OF INFORMATION TECHNOLOGY

Resumo: O alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão. Assim, o objetivo deste estudo foi verificar qual é o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre o Planejamento Estratégico (PE) do PJSC e seu Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI). A pesquisa realizada foi de natureza aplicada, descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso. Com o aprofundamento no tema alinhamento estratégico de tecnologia da informação, propiciado pelo levantamento bibliográfico, foi escolhido o Modelo de Luftman (2000) como o instrumento de medição do nível de alinhamento estratégico de TI. Para a coleta de dados primários, fez-se uso de análise documental e do questionário proposto no modelo de Luftman (2000). Além disso, foi utilizada a técnica de observação direta dos acontecimentos estudados. Como resultado, foi obtido o valor de 2,8 como média final dentre todos os critérios analisados. Infere-se assim, que o PJSC encontra-se atualmente no Nível 2 de maturidade, tendo como objetivo futuro o Nível 3. Ao final, foi proposto um plano de ação aos gestores visando ao aperfeiçoamento do alinhamento entre o PETI e PE no PJSC.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Tecnologia da Informação. PETI. Planejamento.

Alinhamento. TJSC. CNJ.

Abstract: The strategic alignment, coupled with strategic planning is an important management tool. The objective of this study was to determine what is the level of maturity of the strategic alignment between the Strategic Planning (PE) of PJSC and its Strategic Planning Information Technology (PETI). The research done was applied nature, descriptive, conducted as case study. With the deepening of the theme strategic alignment of information technology, afforded by literature, was chosen the model Luftman (2000) as the measuring instrument the level of strategic IT alignment. For primary data collection, it was made use of document analysis and the questionnaire proposed in the Luftman model (2000). Additionally, it used the technique of direct observation of the events studied. As a result, it obtained the value of 2.8 as final average of all the analyzed criteria. It is inferred therefore that the PJSC is in currently at Level 2 of maturity, with the future goal Level 3. Finally, an action plan for managers aimed at improving the alignment between PETI and PE in PJSC was proposed.

Keywords: Strategic planning. Information Technology. PETI. Planning. Alignment. TJSC. CNJ.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento tem validade para todo e qualquer tipo de organização, seja ela privada, pública (incluindo as três esferas – Municipal, Estadual e Federal, bem como os três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário) ou não governamental (ONGs) (PEREIRA, 2010).

As constantes mudanças que vêm acontecendo, atualmente, nos cenários da política, economia, tecnologia, cultura, além do cenário social do mundo inteiro, forçam grandes transformações no modo de gerenciar as organizações de maneira jamais imaginadas. Tais transformações e instabilidades provocam efeitos cada vez mais intensos às organizações em todos os ramos de atuação (KICH, 2011; TREGOE; ZIMMERMANN, 1984).

Segundo Figueiredo e Santos (2013), a administração pública tem sido alvo de controvérsias a respeito do controle e transparência de seus atos. A cobrança da sociedade por visibilidade está vinculada à necessidade de abrir acesso ao conteúdo informacional dos atos e gastos efetivados pelo governo, bem como por gerenciamento da máquina pública efetuado de forma eficiente.

Nota-se, então, a crescente demanda por um processo satisfatório de planejamento e gestão visando ao atendimento das necessidades da população. O processo de Planejamento Estratégico se constitui, segundo Kich (2011), em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida. Kaplan e Beinhocker (2003) consideram o Planejamento Estratégico (PE) como uma das tarefas mais importantes dos executivos, ao passo que ele prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o ambiente externo lhes impõe.

Atrelado diretamente ao conceito de PE, e tendo como propósito a correlação entre as práticas e o desempenho das organizações, surge o conceito de Alinhamento Estratégico (AE). Luftman (2000) o define como sendo um conjunto de atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização, orquestrando diversas áreas funcionais (como Finanças e Tecnologia da Informação, por exemplo) e objetivando, ao final, o alcance das suas metas.

Ainda sob esta ótica, destaca-se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que é uma instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente, no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Quando se trata de Gestão e Planejamento, o CNJ, por meio da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, formulou, com a contribuição de magistrados e servidores, e instituiu pela Resolução n. 198/2014, de 1º de julho de 2014, premissas importantes para o processo estratégico de todo o Poder Judiciário (CNJ, 2016). Como resultado desta iniciativa, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), incorpora às suas práticas, por meio da sua Assessoria de Planejamento, a realização do Planejamento e a Gestão Estratégica. O Planejamento Estratégico é uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando em consideração o ambiente na qual está inserida. A última versão, e atualmente em uso, considera o período dos anos de 2015 a 2020 (TJSC, 2016a).

No ano seguinte, o mesmo CNJ (2015), com foco na melhoria da infraestrutura e da governança de tecnologia da informação e comunicação no Poder Judiciário, instituiu, por meio da Resolução 211, de 15 de dezembro de 2015, a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). A citada ENTIC-JUD tem o objetivo de promover a acessibilidade, usabilidade, celeridade, inovação, responsabilidade social e ambiental e transparência no âmbito do Poder Judiciário, sendo concretizada em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento de Tecnologia de Informação - TI - (CNJ, 2015).

A ENTIC-JUD prioriza nove objetivos em três áreas estratégicas distintas, que são: recursos, processos internos e resultados. Para tanto, o PJSC elabora um Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI), com vistas a apoiar o alcance dos objetivos estratégicos dispostos por meio do seu PE, fato que exige o alinhamento entre ambas as ferramentas (PETI e PE), sob a pena de não terem a sua aplicação bem-sucedida. Esta maturidade, contudo, pode ocorrer em níveis diferentes na organização. Ademais, como recordam Kearns e Sabherwal (2007), a causa do fracasso em investimentos na área de tecnologia de informação de uma organização está estreitamente relacionada ao baixo nível de alinhamento entre se PE e o PETI.

Diante deste contexto, e sabendo-se da existência de documento formulando o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) em conjunto com o Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CG-INFO), bem como toda a iniciativa do CNJ, no que diz respeito à melhora da TI no âmbito do Poder Judiciário, chega-se à pergunta de pesquisa deste artigo: **Qual é o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre o planejamento**

estratégico do PJSC e seu Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação?

A pergunta de pesquisa anteriormente formulada permite definir os objetivos para o presente estudo. Quanto ao objetivo geral, pretende-se, por meio da pesquisa, **investigar qual é o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre o planejamento estratégico do PJSC e seu Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação**. Estes termos elaboram-se, como objetivos específicos os que seguem: a) Descrever o PETI do PJSC; b) Obter o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre PE e PETI, do PJSC e c) Apresentar alternativas de ação para o aperfeiçoamento do alinhamento estratégico em foco.

O estudo ora explicitado justifica-se, inicialmente, pela sua importância à Instituição em análise - o PJSC -, uma vez que este desenvolveu seu planejamento estratégico levando em consideração o ambiente no qual está inserido. Deste planejamento, originou-se o PETI, juntamente com o alinhamento junto ao CNJ, principalmente à luz da resolução n. 211 de 2015. O trabalho se mostra importante visto a diretriz maior a ser atendida, principalmente por meio do alinhamento e cumprimento dos objetivos estratégicos. No tocante à TI, o alinhamento estratégico requer uma mudança substancial no pensamento gerencial sobre o papel da TI na organização, assim como um entendimento da estratégia de TI e de sua importância (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). O caminho para o sucesso na aplicação estratégica da TI está relacionado ao alinhamento da TI com a estratégia e as características da organização e de sua estrutura organizacional (LAURINDO, 2001).

Ainda, apresenta como contribuição teórica o fato de trazer conhecimento a respeito do tema AE no âmbito da gestão pública. Pois, em pesquisa realizada na base de periódicos da Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), em 26 de junho de 2016, constatou-se a presença de 367 trabalhos científicos a respeito de alinhamento estratégico, contudo, somente 26 referiam-se à área de TI e, destes, dois são sobre o setor público, e apenas um deles tratava do Poder Judiciário. A pesquisa revela-se, também, oportuna, já que o pesquisador atua no TJSC e, mais especificamente, na área de TI da Instituição. Por fim, destaca-se a viabilidade do estudo, seja pelo acesso aos dados da realidade em foco, ou pela disponibilidade de fontes que tratam do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção descreve aspectos conceituais relacionados ao Planejamento e Gestão Estratégica, sobre Alinhamento Estratégico e sobre o modelo de medição a ser utilizado para o desenvolvimento do estudo de Luftman (LUFTMAN, 2000). Demonstra também as atuais estruturas dos órgãos do Poder Judiciário envolvidos no estudo, como CNJ e TJSC, bem como descreve informações importantes sobre a Diretoria de Tecnologia da Informação e seu envolvimento na estratégia institucional e aborda a Resolução CNJ 211/2015 (CNJ, 2015), que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia pode ser definida como o conjunto de recursos a serem utilizados por uma organização visando ao alcance de seus objetivos.

Mintzberg (1992) definiu assim o Planejamento Estratégico (PE):

Processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo (MINTZBERG, 1992, p. 48).

O PE desdobra-se em atividades que envolvem a definição da Missão, Visão e Valores da organização, além do estabelecimento de seus Objetivos e o desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente. Complementa ainda que Missão é a razão de ser de uma organização e a Visão define o que a organização quer ser amanhã, envolvendo todos os seus colaboradores em função de um mesmo objetivo ao longo do tempo (TJSC, 2016a).

Barbosa e Brondani (2005) acrescentam que a organização está normalmente situada em um ambiente que oferece oportunidades e riscos e, essas informações devem ser coletadas com quantidade e qualidade adequadas para uma boa tomada de decisão por parte de seus gestores. Para os autores, é importante que esse processo seja contínuo, uma vez que as variáveis consideradas pela organização podem mudar ao longo do tempo (BARBOSA; BRONDANI, 2005). Nestes termos, independentemente de ter sido criada há mais de 50 anos, durante a década de 1960, alerta Rodrigues (2009) que, para a análise e diagnóstico organizacional, mesmo nos dias atuais, utiliza-se, entre outras ferramentas, aquela denominada Matriz SWOT (sigla para *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*, ou, em português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), sobretudo, para planejar suas ações estratégicas.

O PE de qualquer organização, pública ou não, prevê um diferencial estratégico, pois o modelo de planejamento e tomada de decisões estratégicas alicerçam as condições necessárias para potencializar a atuação dos gestores, tornando possível otimizar o aproveitamento dos recursos utilizados pela organização na busca dos melhores resultados institucionais perante a sociedade (DIOGO NETO, 2013).

Pelo prisma defendido por Boar (1994), o objetivo do Planejamento Estratégico (PE) é prover direção, manter a concentração de esforço, constância de propósito, e flexibilidade, como um negócio continuamente empenhado em impor sua posição em todas as áreas estratégicas. Por sua vez, pretende estruturar e sistematizar as ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos.

Corroborando com a pesquisa realizada sobre Planejamento, Matias-Pereira (2012, p.43) diz que este pode ser considerado como um “processo dinâmico de racionalização coordenada das opções, permitindo prever e avaliar cursos de ação alternativos e futuros, com vista na tomada de decisões mais adequadas e racionais”. Pereira (2010), partindo desse entendimento, registra, assim, os seis passos principais que integram o processo de planejamento estratégico, quais sejam: definição dos objetivos, verificação da situação atual em relação aos objetivos, desenvolvimento das premissas quanto às condições futuras, análise das alternativas de ação, escolha de um curso de ação dentre as várias alternativas e implementação do plano e avaliação dos resultados. Assim, o processo em si torna-se mais importante que seu produto final, uma vez que se percebe todo o esforço para a identificação das prováveis mudanças, além do controle e manutenção da harmonia com o ambiente inserido. No âmbito público, o PE tem um valor especial, posto que, como atenta Matias-Pereira (2010, p.53), aí ele tem o papel de “dar transparência e consistência à própria ação, fixando metas e prazos para orientação e prevendo os meios necessários para alcançá-lo”.

2.1.1 O planejamento estratégico de TI - PETI

No princípio, quando a TI não era tida como importante ao negócio e à própria estratégia da organização e vista apenas como suporte ao negócio, a visão de Planejamento Estratégico para a área de Tecnologia da Informação (PETI) possuía como simples objetivo e orientação o correto e efetivo armazenamento de dados. Nestes termos, observa-se que o devido valor à informação, advinda dos dados, não era tomado como importante.

O PETI, portanto, pode ser definido como o processo por meio do qual “se garante que a TI, positivamente e efetivamente, suporte e seja suportada pelos objetivos estratégicos organizacionais, de modo que ela seja capaz de adicionar valor à organização” (WILKIN; CERPA, 2012, p.53, tradução nossa). Atualmente, as atividades da área de TI são consideradas críticas para o sucesso da organização. Assim sendo, sua responsabilidade sobre os resultados é cada vez maior e estratégica. Com isto, nota-se a aproximação do planejamento estratégico da organização com a área de TI, sendo difícil separá-los.

Assim, o PETI pode ser definido, de acordo com Boar (1994), como uma ferramenta cuja premissa é nortear os esforços da equipe de TI, num certo prazo, para a alavancagem e consecução das metas propostas. Definem-se períodos de aplicação, sendo que os objetivos estratégicos são constantemente revisados, bem como é feita a análise das metas estabelecidas para o período em questão, sempre considerando a estratégia estabelecida.

Ainda, conforme TJSC (2016b), o PETI objetiva estabelecer o direcionamento da equipe de TI para que se alcance o futuro desejado, servindo como instrumento de diagnóstico, de planejamento e de gestão dos recursos. Além disso, possibilita a execução da estratégia, com o objetivo de nortear e acompanhar a atuação da área de TI na organização, e desdobrar as estratégias em planos de ações a serem executadas, justificando e garantindo o controle da aplicação dos recursos de TI. Segundo Joia (2012), o PETI deve

contemplar, dentre outros aspectos:

- a. os objetivos e metas a serem atingidos com a aplicação da TI;
- b. os recursos necessários para o seu desenvolvimento;
- c. a análise da situação atual da TI (visão interna e externa);
- d. a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades de melhorias e ameaças;
- e. e a definição de estratégias para a organização atingir a maturidade da governança de TI.

Por outro lado, apesar de ficar evidente a potencialidade da ferramenta PETI, é fundamental que ela esteja alinhada ao PE da organização, pois a ausência desse alinhamento pode fazer com que a organização utilize de forma equivocada os seus recursos, além de dificultar o alcance dos seus objetivos estratégicos.

2.2 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PE E PETI

O Alinhamento Estratégico entre a TI e os negócios continua sendo uma prioridade para os gestores, conforme estudos recentemente realizados por revistas de negócios em vários países, embora outras pesquisas feitas sobre o tema tenham constatado que este alinhamento não parece ser um processo prioritário e eficaz de planejamento e gestão no dia a dia da TI nas organizações (ABIB; HOPPEN, 2015; BRODBECK; RIGONI; CANEPA, 2011).

O alinhamento de todas as áreas da organização é importante para a ampliação das suas potencialidades e vantagens competitivas, entretanto, no âmbito da informação e do conhecimento, uma área em especial tem chamado a atenção de executivos e estudiosos para a relevância desse alinhamento - a área de Tecnologia da Informação (GALAS; PONTE, 2006).

Durante a última década, comenta Rezende (2002), o papel da TI nas organizações mudou significativamente. A TI transcendeu o seu tradicional papel de suporte administrativo e técnico para um papel estratégico, com potencial de apoiar as estratégias organizacionais/institucionais e viabilizar a integração entre as diversas áreas. No entanto, a TI só desempenha esse papel estratégico e agrega valor aos produtos e serviços organizacionais, quando as estratégias relativas a ela mesma, as estratégias institucionais e o planejamento institucional estão alinhados, integrados e com sinergia entre si (REZENDE, 2002).

De acordo com Fagundes (2004), o alinhamento das estratégias significa aderência dos investimentos e gastos em TI levando em consideração o valor que eles agregam ao ambiente e resultados de uma organização. Isto significa que, quando os objetivos institucionais são suportados pelos objetivos do planejamento estratégico de TI, a organização está estrategicamente alinhada, podendo, assim, obter maior e melhor desempenho organizacional. Para tanto, normalmente, as organizações têm buscado uma metodologia a ser seguida visando à sustentação às estratégias e aos valores que a área de TI agrega ao ambiente organizacional.

Já, Souza (2008), em seu estudo, comenta que, a partir do final dos anos 1970, o assunto alinhamento estratégico de TI vem recebendo atenção da área acadêmica. Com isso, Souza (2008, p.2), comenta que

diversos Modelos de Alinhamento Estratégico relativos à TI foram propostos, baseados em conceitos e teorias diversas e complementares, como ajuste estratégico e integração funcional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), dimensão intelectual e social (REICH; BENBASAT, 1996), teoria evolucionária e de contingência (TEO; KING, 1997), teoria da gestão do conhecimento (KEARNS; SABHERWAL, 2006), etc. Alguns autores relacionaram o alinhamento estratégico de TI com o desempenho organizacional (CHAN et al., 1997) e a efetividade de TI (CHAN et al., 1997; KEARNS; SABHERWAL, 2006). Outros propuseram formas de se medir a evolução do alinhamento estratégico de TI (TEO; KING, 1997) e seu nível de maturidade (LUFTMAN, 2000).

Constata-se, porém, a existência de níveis diferentes de alinhamento, que dependem, em verdade, da maturidade alcançada neste aspecto pela organização.

Nível de maturidade é um estágio evolutivo bem definido em direção à melhoria de processo. Cada nível de maturidade fornece uma camada de fundamentos para a melhoria contínua do processo, provendo a forma de prever a performance futura da organização em uma disciplina (ou conjunto de disciplinas), visto que cada nível compreende um conjunto de objetivos de processos que, quando satisfeitos, estabilizam componentes importantes de processo, resultando em um crescimento na capacidade do processo da organização (QUINTELA, 2005, p.5).

O presente trabalho utiliza o modelo de Luftman (2000), para avaliar o nível de maturidade do alinhamento estratégico de TI do PJSC, motivo pelo qual ele é explorado na seção seguinte. Ainda, é preciso destacar que, no âmbito das organizações públicas - como o PJSC -, algumas terminologias adotadas pelo modelo e pela própria literatura acerca de planejamento estratégico e alinhamento estratégico são inadequadas, exigindo que sejam adaptadas à referida realidade. Acerca do assunto, Brum (2012, p.11), em seu estudo, discute sobre tais adaptações, sugerindo, por exemplo, que o termo “unidade de negócio” seja correspondente, no âmbito público, a “Secretarias, departamentos, autarquias, etc.”, como representando aquelas unidades que tem papel estratégico para a organização, ou a um setor de modo geral que represente uma (área de) atuação. É partindo deste entendimento que o presente trabalho assume que o termo *unidade*

de negócio, no âmbito do PJSC, refere-se a uma Seção, Divisão ou mesmo a uma Diretoria. Além disso, definiu-se como área de negócio qualquer área que não seja relacionada com a de TI.

2.2.1 O Modelo de Luftman (2000)

Luftman (2000) propõe um modelo para avaliar o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre negócios e TI. Ele parte do pressuposto de que, pelo estágio em que a Tecnologia da Informação (TI) se encontra nas organizações, embora com dificuldades, existe algum nível entre o alinhamento entre os negócios e a TI. Assim, este modelo se propõe a apresentar uma evolução em relação a modelos anteriores, ao considerar o caráter evolutivo do papel da TI nas organizações, e ao lidar com a mensuração do estágio de maturidade das relações entre TI e os negócios. Nesta perspectiva, verifica-se que o grau de maturidade aumenta com o crescimento da capacidade de TI e das demais áreas funcionais de desenvolverem e adaptarem mutuamente suas estratégias (LUFTMAN, 2000).

Luftman (2000), em seus estudos, identificou áreas que ajudam ou inibem o alinhamento entre negócios e TI, em que habilitadores correspondem a atividades de executivos de TI e de negócios que facilitam o Alinhamento Estratégico (AE) e inibidores são aquelas atividades que suprimem ou dificultam (Quadro 1). Segundo Luftman (2000), contudo, há atividades que tanto são inibidores como habilitadores, como é o caso daquelas relacionadas ao suporte executivo, ao entendimento dos negócios e das relações entre negócios e TI e liderança.

Quadro 1: Habilitadores e Inibidores do Alinhamento Estratégico

Ordem	Habilitadores	Inibidores
1	Executivos sêniores dão suporte para TI	Tanto TI quanto Negócios apresentam falta de relacionamentos próximos
2	Envolvimento da TI em desenvolvimento estratégico	TI não prioriza bem
3	TI entende dos negócios	TI falha em cumprir acordos
4	Parceria entre Negócios e TI	TI não entende do negócio
5	Projetos de TI bem priorizados	Executivos sêniores não dão suporte para TI
6	TI demonstra liderança	Falta liderança no gerenciamento de TI

Fonte: Adaptado de Luftman (2000).

Por conseguinte, quando a maturidade consegue ser entendida, o método de avaliação provê à organização um mapa que identifica oportunidades para melhorar a relação que deve haver entre negócios e TI (AMROLLAHI; GHAPANCHI; NAJAFTORKAMAN, 2012).

Os componentes do modelo de Alinhamento Estratégico (AE) de Luftman (2000), originários do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) e incrementados com a pesquisa sobre os fatores habilitadores e inibidores do Alinhamento Estratégico, formam os seis critérios do modelo de maturidade descritos a seguir:

f. Maturidade da Comunicação: avalia a efetiva troca de ideias, conhecimento e informação entre as áreas quanto à estratégia da organização, ambientes de TI e do negócio, e planos. A palavra-chave é facilitar a interação, o compartilhamento de riscos e as prioridades dentro da organização;

g. Maturidade das Medidas de Valor e Competência: verifica se há indicadores que possam demonstrar o valor da TI para os negócios, mas de uma forma que os executivos de negócio e de TI compreendam e aceitem tais indicadores (métricas de TI, métricas de negócio, acordos de níveis de serviço (*SLA*), *benchmarking*). Os níveis de serviços devem estar atrelados aos critérios claramente passíveis de recompensa quando excederem às expectativas, ou de penalidade quando ficarem abaixo do esperado;

h. Maturidade da Governança: avalia se a autoridade da tomada de decisões de TI está claramente definida. Além disso, avalia também se os gerentes de negócios e de TI discutem, estabelecem prioridades e alocam recursos de TI nos níveis operacionais, táticos e estratégicos da organização de forma sincronizada e harmônica;

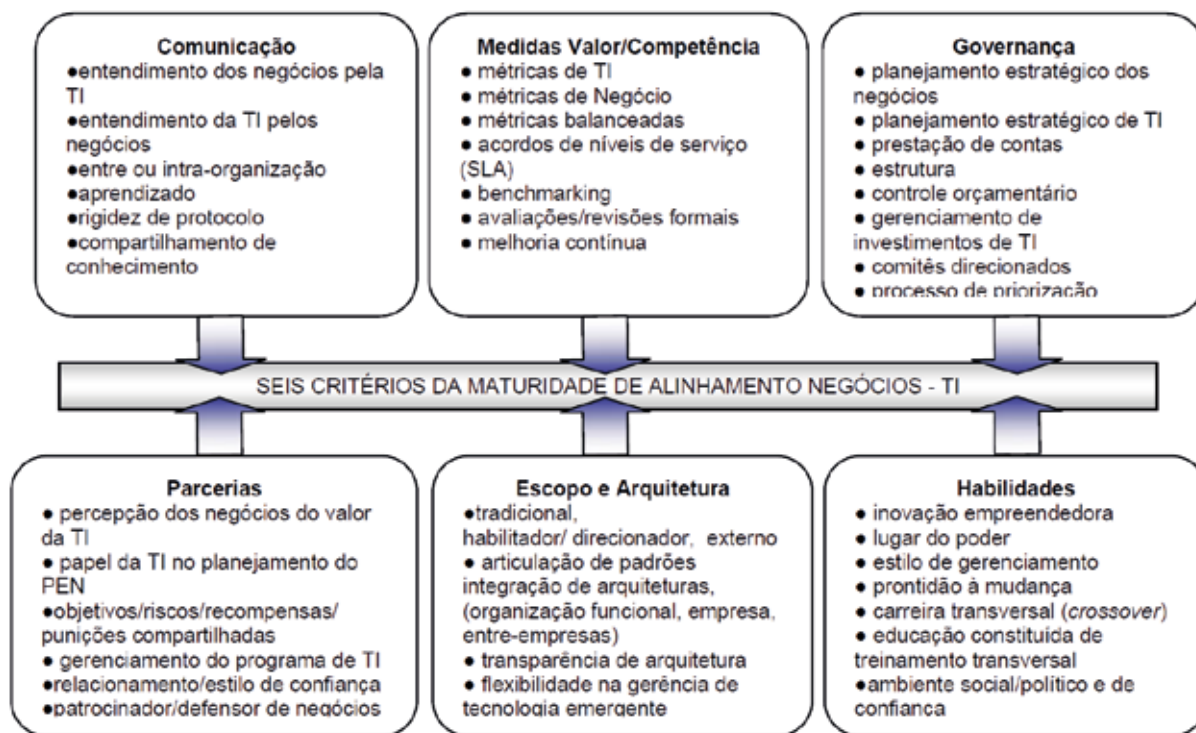
i. Maturidade das Parcerias: trata da avaliação do relacionamento entre a TI e as “unidades de negócios”. Avalia qual o papel que a TI possui na definição das estratégias de negócios, o grau de confiança entre as áreas e como cada parte percebe a contribuição da outra;

j. Maturidade do Escopo e Arquitetura: avalia a maturidade da TI com relação a ir além das atividades de *back-office* e *front-office*. Verifica se a TI tem papel de apoio e uma infraestrutura flexível e transparente. Além disso, avalia a aplicação efetiva das tecnologias emergentes, facilitando e orientando os processos e estratégias de negócios e, por fim, provendo soluções personalizadas às necessidades dos clientes da TI;

k. Maturidade das Habilidades: avalia as práticas de gestão de pessoas, como contratação, treinamento, salário, *feedback* de desempenho e oportunidades de carreira. Avalia também a cultura e o ambiente social da organização.

A Figura 1 apresenta os seis critérios de maturidade, sendo cada critério composto por um grupo de práticas.

Figura 1: Critérios de Maturidade e Alinhamento



Fonte: Adaptado de Luftman (2000, tradução nossa).

Cada prática de um critério é medida por meio de cinco níveis de maturidade, originados no CMM (*Capability Maturity Model*), assim, como a escala do CMM é voltada para a medição de maturidade de processos de desenvolvimento de *software*, Luftman (2000) adaptou-a a fim de que a mesma pudesse ser usada para a medição de maturidade do processo de Alinhamento Estratégico (AE) das organizações (SIQUEIRA, 2012).

Luftman (2003) traça o perfil da organização de acordo com o escore geral obtido, ou seja, conforme o nível de maturidade apurado nos seis critérios de avaliação do modelo, entre cinco diferentes níveis, a saber:

a. Nível 1: Inicial/processo improvisado (*ad-hoc*). As organizações neste nível geralmente têm uma pobre comunicação entre TI e negócios, e também pouco entendimento do valor ou contribuição que cada parte possui. É bem improvável que as organizações deste nível estejam aptas a obter uma estratégia alinhada entre negócios e TI;

b. Nível 2: Processo comprometido. As organizações neste nível começam a melhorar seu relacionamento entre negócios e TI. Há reconhecimento de oportunidades potenciais. As

comunidades de negócios e TI têm entendimento limitado sobre os papéis e responsabilidades de cada uma. Existem poucos programas de melhoria contínua. Interações gerenciais entre TI e negócios tendem a ser baseadas em transações mais do que em parcerias, e o uso da TI está relacionado com as operações básicas. Patrocínio de negócios nos projetos de TI é limitado;

c. Nível 3: Processo estabilizado e focado. As organizações deste nível são conhecidas por terem estabelecido um processo focado na maturidade do alinhamento estratégico. Apresentam uma TI que começa a ficar inserida nos negócios, além de uma alavancagem dos ativos de TI ao nível geral da organização. Gerentes de TI nível médio e sênior entendem o negócio, e o entendimento do negócio pelas questões de TI emerge. Planejamento estratégico tende a ser feito no nível da unidade de negócio, embora ocorram iniciativas visando contribuir com algum planejamento corporativo;

d. Nível 4: Processo gerenciado/melhorado. Demonstra efetiva governança e serviços que reforçam o conceito de TI como um centro de valor. Organizações neste nível alavancam ativos de TI, focando no direcionamento de melhorias de processos da organização e visando à obtenção de vantagem competitiva ou melhoria no serviço prestado. A TI é vista como contribuinte estratégico para o sucesso da organização;

e. Nível 5: Processo otimizado. Organizações no nível 5 apresentam alinhamento estratégico otimizado e sustentado por meio de processos de governança rigorosos que integram os processos de Planejamento Estratégico de Negócios (PEN) e PETI. A infraestrutura de TI expande seu alcance abrangendo toda a cadeia de valor. O PEN e o PETI são integrados em toda a organização incluindo a cadeia de valor.

Estes cinco níveis são estabelecidos de maneira análoga (ou confrontável) aos do *Capability Maturity Model* (CMM), já que níveis de maturidade, ou estágios de maturidade, definem quão maduros se encontram os processos organizacionais (SIQUEIRA, 2012). Assinala-se, ainda, que o mencionado modelo tem sido amplamente divulgado e adotado como referência por setores distintos, inclusive o público (RABECHINI JÚNIOR, 2005).

2.3 A RESOLUÇÃO CNJ N. 211/2015 E A ESTRATÉGIA NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual (CNJ, 2016). Criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o CNJ tem sua sede em Brasília, mas atua em todo o território nacional (CNJ, 2016).

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), compete ao CNJ zelar pela autonomia do

Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, definir os planos, metas e programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, julgar processos disciplinares e melhorar práticas e celeridade, publicando semestralmente relatórios estatísticos referentes à atividade jurisdicional em todo o país. Além disso, o CNJ desenvolve e coordena vários programas de âmbito nacional que priorizam áreas como Meio Ambiente, Direitos Humanos, Tecnologia e Gestão Institucional (CNJ, 2016).

A Resolução Nº 211, de 15 de dezembro de 2015, do CNJ, instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2015-2020, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial o que estabelece a “melhoria da infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)” (CNJ, 2015).

A ENTIC-JUD tem como meta promover a melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2015). Além disso, as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento, em seu conjunto, promoverão o objetivo almejado por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, que serão divididos em dois domínios: Governança e Gestão, e Infraestrutura de TIC. O domínio de Governança e Gestão de TIC conterà os seguintes temas (CNJ, 2015): Políticas e Planejamento, Estruturas Organizacionais e Macroprocessos, e Pessoas. O domínio de Infraestrutura de TIC, por sua vez, conterà os seguintes temas: Sistemas de Informação, Integração de Sistemas e Disponibilização de Informações, e Nivelamento Tecnológico.

Ainda, segundo a Resolução n. 211 (CNJ, 2015), cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), em harmonia com as diretrizes estratégicas institucionais e nacionais. Como desdobramento da estratégica, os órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ deverão alinhar os seus respectivos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) à ENTIC-JUD. O PETI deverá contemplar, no mínimo, as Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas Nacionais, atender os Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas de TIC, observar as diretrizes estabelecidas em Resoluções, recomendações e políticas inerentes à TIC instituídas para a concretização das estratégias nacionais do Poder Judiciário, possuir pelo menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico e ter metas associadas aos indicadores de resultado (CNJ, 2015).

De acordo com orientações presentes em CNJ (2015), a execução da ENTIC-JUD consiste no desenvolvimento de ações a serem realizadas pelos órgãos do Poder Judiciário, tendo em vista o enfrentamento do macrodesafio de TIC nos aspectos relacionados à sua infraestrutura e governança. O plano de trabalho deve, portanto, considerar quatros grupos de entregáveis (CNJ, 2015), a saber: o Grupo 1, referente à Governança e à Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação; o Grupo 2, relacionado aos padrões de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação; já os Grupos 3 e 4, respectivamente, têm relação com a infraestrutura tecnológica e com o quadro permanente de servidores e da elaboração de política de gestão de pessoas prazo. Assim, a Resolução n. 211 (CNJ, 2015) vem com o

objetivo de direcionar os trabalhos relacionados à construção do PETI no âmbito do Poder Judiciário.

Na sequência, faz-se a descrição dos procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento do presente trabalho.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de avaliar e medir o grau de alinhamento do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI - do Poder Judiciário de Santa Catarina, foi realizada pesquisa, em termos metodológicos, caracterizada como sendo qualitativa e quantitativa. Este trabalho adotou este tipo de pesquisa objetivando uma maior compreensão dos dados obtidos dos servidores ocupantes de cargos de negócios e dos da equipe de TI (TEIXEIRA, 2003). Estas abordagens complementam-se, permitindo que esta pesquisa alcance seus objetivos (REZENDE, 2002). Ainda, segundo Bêrni e Fernandez (2012), a aplicação de ambas pode ser combinada, sem nítida predominância de uma ou outra, pois, o uso concomitante de dados quantitativos e qualitativos para construir variáveis de diferentes conteúdos informacionais serve para descrever ou explicar fenômenos.

A pesquisa realizada foi de natureza aplicada, descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa ao entendimento da dinâmica presente em um dado ambiente, podendo, assim, ser utilizado para diversos propósitos, como descrever fenômenos, testar teorias ou gerar teorias (EISENHARDT, 1989). De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Quanto aos seus fins, esta pesquisa é descritiva (REZENDE, 2002; VERGARA, 2006), na qual são descritas as percepções de três conjuntos de respondentes – membros da Diretoria de TI (Diretor e Assessores, em um total de quatro servidores, correspondendo ao que se denomina, aqui, de Conjunto 1, Chefes de Divisão da DTI (totalizando seis servidores, que integram o Conjunto 2; e membros do CG-INFO (com dois servidores, que formam o Conjunto 3) – trazendo a visão que eles têm sobre o Planejamento Estratégico, PETI e alinhamento entre as ferramentas de TI e de negócio. Todos estiveram envolvidos de forma direta ou indireta na confecção do PETI, motivo pelo qual foram selecionados como sujeitos da pesquisa.

Além da utilização da técnica de observação direta do fenômeno em foco, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionário junto aos sujeitos, selecionados por amostragem não probabilística e por conveniência. Nestes termos, ressalta-se que a abordagem não probabilística pode ser mais adequada quando o pesquisador já tem razoável conhecimento uma pequena população e pode selecionar casos representativos (BÊRNI; FERNANDEZ, 2012).

Com o aprofundamento no tema alinhamento estratégico de tecnologia da informação, propiciado pelo levantamento bibliográfico, foi escolhido o Modelo de Luftman (2000) como o instrumento de medição do nível de alinhamento estratégico de TI, pois, como alerta Rabechini Júnior (2005), este modelo é bastante adotado para análise de organizações dos mais variados setores, como o público – foco deste estudo.

Assim, para a coleta de dados primários, fez-se uso do questionário proposto no modelo de Luftman (2000), que foi traduzido e adaptado por Teixeira (2003) e Souza (2008) para análise de organizações brasileiras. Novamente, após adaptar o citado questionário às características da unidade de estudo – o PJSC -, ele foi submetido para avaliação, na forma de um teste-piloto (BÊRNI; FERNANDEZ, 2012), a um servidor da área de TI (integrante Conjunto 1, formado por Chefes de Divisão). Tal servidor, selecionado por sua vivência profissional no PJSC na área de TI, auxiliou a verificar a adequação do instrumento, considerando-se os objetivos propostos pela pesquisa, bem como a adequação da linguagem utilizada e o tempo gasto na aplicação do instrumento de pesquisa. Como resultado, houve modificação do texto original traduzido do modelo de Luftman (2000), alterando-se alguns dos termos utilizados, principalmente buscando-se a aderência ao contexto do Poder Judiciário de Santa Catarina. Ainda, baseando-se nos conceitos de Brum (2012, p.11), os termos “unidade de negócio” e “área de negócio” foram adaptados à realidade do PJSC (âmbito público), tendo como significados correspondentes, nesta ordem, uma Seção, Divisão ou uma Diretoria e qualquer área que não seja a relacionada com TI. Integrou o questionário em comento um conjunto de trinta e oitos questões, distribuídas e agrupadas dentro dos seis critérios sugeridos por Luftman (2000). Os critérios de Comunicação e Parcerias possuíam seis questões, enquanto os critérios de Medidas de Valor e Competência, Governança e Habilidades possuíam sete questões. Por último, o critério Escopo e Arquitetura possuía cinco questões.

Para cada questão do questionário, foram oferecidas quatro possibilidades de resposta, resultado também da sua adaptação, visto que o modelo original de Luftman (2000) traz cinco alternativas como padrão. Inicialmente, porque, pela experiência do pesquisador na organização, sabe-se que o Nível 5, que retrata a presença de um alinhamento estratégico otimizado e sustentado por meio de processos de governança rigorosos que integram os processos de Planejamento Estratégico de Negócios (PEN) e PETI, ainda não aconteceu, importando muito mais conhecer em qual dos 4 níveis anteriores se encontra a unidade em estudo. De outro modo, o número par de possibilidades de respostas, conforme comentam Hair Jr. *et al.* (2005), deve ser utilizado quando o pesquisador quer forçar uma escolha quanto a uma determinada questão, evitando assim a neutralidade.

A coleta de dados ocorreu na primeira quinzena de julho de 2016, sendo que todos os participantes demonstraram estar cientes sobre os objetivos do trabalho de pesquisa.

Finalmente, para a análise dos dados, fez-se a opção pela abordagem interpretativa conforme sugestões de Triviños (1987), segundo a qual ela deve acontecer baseada na experiência do pesquisador, na teoria sobre o tema e nos dados da realidade investigada. Além disso, o uso de ferramentas estatísticas foi particularmente importante, diante da opção pelo modelo de análise de Luftman (2000). Nestes termos, os

dados obtidos com o questionário foram tabulados usando-se a planilha *MS-Excel*, por meio do qual também foi gerado o gráfico 1.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve a instituição pesquisada e apresenta os resultados e a análise dos dados levantados, com o intuito de avaliar a percepção dos servidores consultados sobre o nível de maturidade do alinhamento estratégico de TI implementado na organização estudada.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina possui, em sua estrutura hierárquica, a Presidência como nível mais alto de tomada de decisão, e, abaixo da dela, duas Diretorias-Gerais - a Diretoria-Geral Administrativa (DGA) e a Diretoria-Geral Judiciária (DGJ). Abaixo da DGA, encontra-se a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). As atribuições definidas à DTI, conforme TJSC (2016b), são: a definição de estratégias e políticas para o uso da TI, no âmbito do Poder Judiciário catarinense, de modo a assegurar o alinhamento de TI com as demandas internas e externas, a segurança das informações e a atualização tecnológica. Compete ainda à DTI a gestão das divisões de pesquisa, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias de informação, de manutenção de sistemas, equipamentos e canais de comunicação, disseminação do conhecimento sobre a utilização da informática e prestação de suporte em todas as unidades organizacionais do PJSC (TJSC, 2016b).

Importante no âmbito da TI no PJSC, faz-se, também, o Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CG-INFO) que foi instituído com o propósito de buscar a qualidade do serviço público, revisando e atualizando permanentemente os serviços judiciários de 1º e 2º Graus, contribuindo com a Governança. Este é composto por um Desembargador, sendo seu presidente, um Juiz de Direito de Segundo Grau, que é seu Coordenador, e, por fim, mais quatro Juizes de Direito e o próprio Diretor de TI como seus membros. Diante desta perspectiva, o principal objetivo da Governança de TI com relação ao alinhamento estratégico (definido pela Governança Corporativa) deve ser o de coordenar e aplicar os recursos tecnológicos de forma a atender, da melhor maneira possível, o planejamento estabelecido pela Governança Corporativa (TJSC, 2016b).

A Governança de TI, no PJSC, baseando-se no entendimento de Weill e Ross (2005), pode ser descrita como a especificação de um *framework* de responsabilidades e direitos de decisão para estimular comportamentos desejáveis no uso da TI, descritas no Planejamento Estratégico de TI e no Plano Diretor de TI (TJSC, 2016b). Define-se um comportamento desejável como aquele consistente com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da organização. As boas práticas de governança de TI destinam-se a apoiar o PJSC na gestão e no uso da TI para a obtenção dos objetivos corporativos.

Adicionalmente, a Governança de TI (mesmo que de forma inicial), também é percebida no PJSC, à luz do conceito de Alves e Ranzi (2006), apresentando uma estrutura de relacionamentos e processos, que

tem por objetivo dirigir e controlar a organização a fim de alcançar os seus objetivos pela adição de valor, descritos no documento correspondente ao PETI e ao PDTI (TJSC, 2016b).

Em complemento, no que se refere à distribuição do direito de tomada de decisão e responsabilidades de TI entre os principais *stakeholders* da organização, e sobre os procedimentos e mecanismos para executar e monitorar as decisões estratégicas relacionadas a TI, o PJSC, por meio da sua estrutura hierárquica (envolvendo CG-INFO e DTI), utiliza e aplica os conceitos de Xue, Liang e Boulton (2008) de forma específica. Pois, conforme bem explicam Weill e Ross (2005), por meio da proposição de *framework* específico, na Governança de TI, há uma combinação de dois conceitos: os domínios de decisão em TI e as modalidades de tomada de decisão, ou “arquétipos”. No TJSC, a realidade se encaixa na modalidade Duopólio na TI, citada por Weill e Ross (2005), na qual as decisões são tomadas pela TI e por representantes da área de negócios, concretizando um arranjo entre duas partes. Ou seja, tanto os membros da DTI quanto do CG-INFO são detentores de processos de negócios. Um dos resultados deste trabalho conjunto, entre DTI e CG-INFO, e, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Resolução n. 211 (CNJ, 2015), desenvolve-se o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) do PJSC, que é descrito na próxima seção.

4.1 DESCRIÇÃO DO PETI

O PETI do PJSC compreende o quinquênio 2016-2020. Contempla, também, por intermédio de seu desdobramento, o Plano Diretor de TI. Este documento, dentre todas as seções apresentadas, trata da governança no PJSC, sobre o próprio planejamento estratégico de TI e seu plano diretor, finalizando com um panorama geral do orçamento previsto e das contratações planejadas, bem como a lista de projetos que a DTI possui em seu portfólio. Segundo Fagundes (2004), as melhores práticas relacionadas à governança de TI recomendam que qualquer instituição, pública ou privada, para que possa realizar uma gestão eficiente dos recursos da área de TI, necessita contar com um planejamento no qual todas as ações da área de TI estejam relacionadas com as metas da instituição. Assim sendo, a organização estruturada e justificada dessas ações forma um documento chamado de Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) que se configura em um instrumento indispensável para a gestão dos recursos de TI.

No que diz respeito à Governança de TI, o documento define que, partindo da premissa de que a governança é de responsabilidade da alta administração, no âmbito do PJSC, esta será estabelecida pelo CG-INFO em conjunto com a DTI.

No mesmo documento, são apresentados, ainda, os fundamentos do planejamento estratégico de TI, como missão, visão, estratégia e valores. Neste contexto, destaca-se a missão definida no aludido plano, que é “Promover a aplicação da tecnologia da informação para que o Poder Judiciário de Santa Catarina alcance seus objetivos estratégicos”. Além disso, definiu-se a utilização de Cenários na estratégia de planejamento, o que coincide com o que sugere TJSC (2016b), já que os cenários descritos no Plano revelam os ambientes

em que o PJSC está inserido e que foram considerados como elementos fundamentais para a elaboração do seu planejamento estratégico.

Para se chegar aos objetivos estratégicos do PJSC, demonstram-se o mapa estratégico do CNJ, tendo como base a Resolução n. 211 (CNJ, 2015), bem como o seu planejamento estratégico do PJSC. Ambos possuem o mesmo período de validade, no caso, o quinquênio 2016-2020. Diante disto, são apresentados nove objetivos estratégicos da TI do PJSC, com quatro perspectivas distintas, quais sejam: Gestão, Pessoas e Recursos, Processos Internos e Clientes. Para cada objetivo estratégico, há a definição de, pelo menos, um indicador que é fruto do atendimento a demandas da Resolução n. 211/2015 (CNJ, 2015).

Ainda como desdobramento da Resolução n. 211/2015 (CNJ, 2015), é descrito o plano de trabalho da TI, contemplando a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). São congregadas pelos quatro grupos definidos da Resolução n. 211/2015 (Governança, Padrões de Desenvolvimento, Infraestrutura Tecnológica e Gestão de Pessoas) todas as ações planejadas para os próximos cinco anos (CNJ, 2015). Para cada ação, além de sua descrição, informam-se o procedimento (como será atendida), a data prevista de início e fim e qual será o servidor responsável. Para estabelecer um elo de ligação entre cada ação com a estratégia, é apresentado também o Mapa Tático de TI.

Por fim, é demonstrado o orçamento definido para a DTI para o ano corrente (2016), bem como uma planilha trazendo o plano de contratações de TI. Como complemento, é apresentado um fluxograma de contratações de TI, visando à padronização e definição do processo supracitado, bem como dos contratos em vigência. Como último item do documento, há uma lista com todos os projetos em andamento na TI, visto que estes são considerados como ferramentas que permitem a execução de ações voltadas ao alcance dos objetivos estratégicos e táticos da unidade de TI (TJSC, 2016b).

Como próximo passo da pesquisa, após levantamento documental, é realizada a análise e medição do nível de alinhamento estratégico da TI no PJSC.

4.2 NÍVEL DE MATURIDADE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O PE E PETI

O primeiro passo da análise dos dados consistiu em examinar e categorizar em tabelas os dados levantados por meio da aplicação do questionário de pesquisa, já descrito no Capítulo 3 (três) do presente artigo. Assim, os dados obtidos foram tabulados, utilizando-se a planilha eletrônica *MS-Excel*. Para fins de cálculos, utilizou-se a média aritmética simples. Os cálculos foram agrupados pelos três conjuntos de perfis presentes na pesquisa, bem como foi efetuado o cálculo da média geral, cujos resultados são apresentados no Quadro 2. Neste âmbito, novamente, destaca-se que o conjunto 1 (um) corresponde aos membros da Diretoria de TI (Diretor e Assessores), o conjunto 2 (dois), por sua vez, refere-se aos Chefes de Divisão da DTI e o conjunto 3 (três) diz respeito aos membros do CG-INFO.

Quadro 2: Médias dos valores resultantes da coleta de dados

CRITÉRIO	MÉDIA CONJUNTO 1	MÉDIA CONJUNTO 2	MÉDIA CONJUNTO 3	MÉDIA GERAL
COMUNICAÇÃO	2,7	2,5	3,2	2,8
MEDIDAS DE VALOR E COMPETÊNCIA	2,7	2,3	2,5	2,5
GOVERNANÇA	3,5	2,9	3,5	3,3
PARCERIAS	3,4	2,2	3,2	3,0
ESCOPO E ARQUITETURA (TECNOLOGIA)	2,4	2,1	3,6	2,7
HABILIDADES	2,5	2,3	2,1	2,3
MÉDIA	2,9	2,4	3,0	2,8

Fonte: Dados primários (2016).

No critério Comunicação, que, com base em Luftman (2000) e Teixeira (2003), corresponde à avaliação da efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso em TI, no PJSC, tem como um dos objetivos principais assegurar o contínuo compartilhamento de conhecimentos. Nestes termos, o Conjunto 1 foi avaliado em 2,7, o Conjunto 2, em 2,5 e o Conjunto 3, em 3,2 (Quadro 2).

O segundo critério analisado foi o que trata de Medidas de Valor e Competência (Quadro 2). Este critério envolve os processos que traduzem a atuação da TI com relação ao negócio, em termos objetivos e com nível de clareza que permita o estabelecimento de metas. Relaciona-se diretamente ao conflito conceitual entre resultados de TI e resultados de negócio, o que precisa ser bem resolvido. Essa solução passa pela definição assertiva do motivo pela qual a TI deve prover um serviço com um determinado nível de qualidade, relacionando-o com resultados objetivos do negócio, como alertam Luftman (2000) e Teixeira (2003). A avaliação foi inferior àquela obtida para o primeiro critério, sendo este avaliado em 2,7, pelo Conjunto 1, 2,3 pelo Conjunto 2, e 2,5, pelo Conjunto 3 (Quadro 2). Como média geral, o valor obtido foi 2,5, indicando, também, que a organização está caminhando do Nível 2 - Processo Comprometido - para Nível 3 – Processo estabilizado, isto é, os processos que tratam da atuação da TI na definição, com clareza, dos objetivos e metas para a área estão se tornando cada vez mais estabilizados e focados.

O critério que trata de Governança foi o mais bem avaliado (quadro 2), indicando que, no PJSC, a prática da Governança garante que os profissionais da área estratégica e da área de TI discutam formalmente e revisem prioridades e alocação de recursos de TI e que a alçada de decisão de cada um dos envolvidos esteja claramente definida dentro da organização (LUFTMAN, 2000; TEIXEIRA, 2003). As avaliações obtidas junto aos Conjuntos 1, 2 e 3 foram, respectivamente 3,5, 2,9 e 3,5 (Quadro 2). A média geral de 3,3,

mostrando que a organização está evoluindo de patamar, do Nível 3 – Processo estabilizado, - para o Nível 4 - Gerenciado, ou seja, atingindo um patamar em que a TI é vista como um centro de valor no PJSC.

Em relação à avaliação deste critério pelo Conjunto 1 e Conjunto 3 (ambos de 3,5), o valor considerado está bem superior ao informado pelo Conjunto dois (2,9) – quadro 2. Na resolução n. 211 (CNJ, 2015), no grupo de entregáveis número um (Grupo 1 - Adequação da governança e da gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC), existem ações específicas visando à adequação e implantação da Governança. Observa-se, deste modo, um alinhamento entre a Diretoria de TI e o CG-INFO. Porém, essa visão não é compartilhada com os membros do Conjunto 2 (Chefes de Divisão da DTI). Uma possível causa deste desalinhamento é o fato de as atividades referentes às ações descritas no plano de ação do PETI (TJSC, 2016b) serem executadas apenas pelos membros da Diretoria de TI e haver falhas na comunicação destas atividades para o restante dos membros da Diretoria de TI do PJSC.

O quarto critério analisado foi Parcerias (quadro 2). Este procura dar a oportunidade para que a função de TI tenha igual papel na definição das estratégias de negócio. Esta parceria entre as áreas de negócio e TI deveria evoluir ao ponto em que a TI teria que, tanto habilitar quanto direcionar mudanças em negócios, processos e estratégias (LUFTMAN, 2000; TEIXEIRA, 2003). O valor final da avaliação foi 3,0, tendo as médias de cada conjunto, respectivamente, 3,4, 2,2 e 3,2 (quadro 2). Sendo assim, indicando que a organização recém saiu do Nível 2 – Processo comprometido -, e atingiu o patamar do Nível 3 – Processo estabilizado -, em que se tem a TI do PJSC mais focada no alinhamento estratégico.

O quinto critério avaliado, de Escopo e Arquitetura (tecnologia) mede a maturidade e a extensão da habilidade da TI em ir além dos papéis de *back office* e de *front office* da organização (quadro 2). Visa a que a TI assuma uma função que dê suporte a uma infraestrutura que seja, ao mesmo tempo, flexível e transparente, por meio da avaliação e aplicação efetiva de tecnologias emergentes. Além disto, tais papéis buscam habilitar e direcionar processos de negócios e estratégias como um verdadeiro padrão, provendo, desta forma, soluções personalizáveis às necessidades dos clientes (LUFTMAN, 2000; TEIXEIRA, 2003). As avaliações, para o citado critério, foram 2,4, 3,1 e 3,6, respectivamente, pelo conjunto 1, conjunto 2 e conjunto 3 (quadro 2). A média geral obtida foi 2,7, indicando mais uma vez que a organização está caminhando do Nível 2 – Processo comprometido -, para Nível 3 – Processo estabilizado. De outro modo, o processo de Escopo e Arquitetura tende a se tornar mais focalizado e estabilizado, de acordo com o que indica o modelo de Luftman (2000).

Ainda sobre o quinto critério avaliado, Escopo e Arquitetura (tecnologia), mesmo apresentando a pior média de cálculo entre as avaliações do conjunto 1 (um) e do conjunto 2 (dois), observam-se iniciativas em andamento por parte da DTI visando à definição de uma arquitetura padrão para desenvolvimento de soluções, incluindo desenvolvimento de *software*, bem como adaptabilidade e flexibilidade para ferramentas que tratam de suportar os processos de negócios. Tal iniciativa está prevista dentro do conjunto de ações relativas ao grupo de entregáveis dois (Grupo 2 – Adequação dos padrões de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação), da Resolução n.211 (CNJ, 2015), e com data final prevista para o

término do ano de 2017.

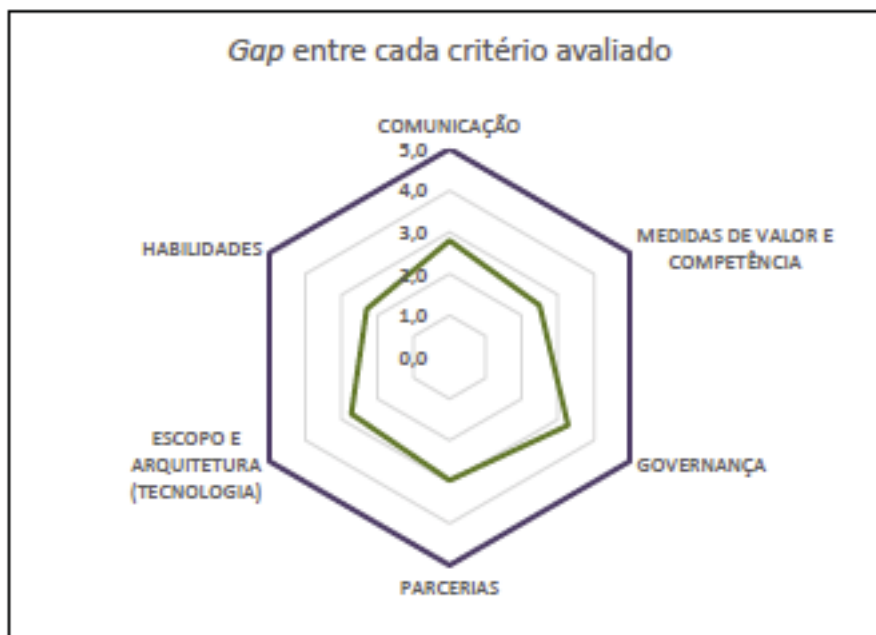
O sexto e último critério avaliado, porém não menos importante, foi o que se refere a Habilidades (quadro 2). As práticas de Habilidades incluem todas as considerações de recursos humanos da organização, indo além de considerações mais tradicionais, tais como treinamento, salário, *feedback* de desempenho, e oportunidades de carreira, e, além disso, o ambiente cultural e social da organização (LUFTMAN, 2000; TEIXEIRA, 2003). Tem-se aqui a pior avaliação dentre todos os critérios, pois, as médias por conjunto, na sequência, conjunto 1, conjunto 2 e conjunto 3, foram 2,5, 2,3 e 2,1 (quadro 2). Por consequência, a média final ficou em 2,3, indicando que a organização recém iniciou sua jornada no Nível 2 – Processo comprometido -, tendo como objetivo futuro o Nível 3 – Processo estabilizado. Vale destacar, portanto, que os processos relacionados à Gestão de Pessoas estão agora deixando de ser tratados com improvisação e passando a reconhecer o papel da TI neste contexto.

Na Resolução n.211 do CNJ (CNJ, 2015), há um grupo de entregáveis específico (Grupo 4 - Adequação do quadro permanente de servidores e da elaboração de política de gestão de pessoas) que trata de assuntos semelhantes aos abordados pelo sexto critério, Habilidades. Compreende-se que o PETI (TJSC, 2016b), em seu plano de ação, prevê atos específicos para o atendimento às necessidades elencadas para o grupo de entregáveis número quatro da Resolução n. 211. Porém, o início das atividades referentes às ações está previsto para o começo do ano de 2018. Pode-se inferir um desalinhamento entre as necessidades (ou baixa avaliação) apontadas pelo levantamento quantitativo da pesquisa e o plano de ação definido pela Diretoria de TI. Em relação a este aspecto, pode-se sugerir ao gestor a necessidade de reflexão, bem como a busca alternativas para a solução do problema apontado pela pesquisa.

Há de se observar que todas as avaliações do Conjunto 1 (Membros da Diretoria de TI) foram superiores às avaliações feitas pelo Conjunto 2 (Chefes de Divisão). Infere-se, daí, que os participantes do Conjunto 2 possuem uma visão menos otimista, no que se refere ao alinhamento da TI com o negócio no PJSC, se comparada a do Conjunto 1.

Para fins comparativos, e facilitar visualização dos resultados da pesquisa, o Gráfico 1, do tipo polar (ou teia de aranha), indica o *gap* entre a avaliação de cada critério com o valor máximo possível a ser atingido, segundo o modelo de Luftman (2000), que, no caso, é 5,0, mas que, para este estudo, identificou-se como 4,0, em decorrência de o pesquisador já saber, por sua experiência, que o nível 5 (de total alinhamento) ainda não ter sido alcançado.

Gráfico 1: Comparativo entre valores máximos e valores obtidos



Fonte: Dados primários (2016).

Depois de feita a devida análise de todos os critérios propostos pelo modelo de Luftman (2000), calculou-se a média geral entre as médias de todos os seis critérios. Como resultado, foi obtido o valor de 2,8. Assim, pode-se inferir que a organização se encontra atualmente no Nível 2 de maturidade - Processo comprometido, tendo como objetivo futuro o Nível 3 – Processo estabilizado. O nível 2 (ou processo comprometido) - mostra um estágio em que há uma compreensão de que o alinhamento entre TI e negócios é necessário, mas os esforços associados nesse sentido são focados apenas nas áreas mais críticas da organização. Já, no nível 3 (ou processo focado e estabelecido), o alinhamento entre TI e negócios é considerado necessário e há processos e atitudes que garantem a sua busca contínua. O valor final encontrado com a pesquisa mostra exatamente este *gap* entre os níveis no que se refere à atual situação do PJSC. Enquanto ainda há esforços (na maioria das vezes, envolvendo elevada taxa da força de trabalho disponível) aplicados nas áreas críticas (por exemplo, a manutenção e sustentação do principal sistema do PJSC), nota-se, também, frentes de trabalho buscando a garantindo cada vez mais o alinhamento entre TI e negócios. Daí o nível intermediário é alcançado.

Há de se considerar que a evolução deve ser constante, principalmente por existir uma diferença entre o valor de todos os critérios mensurados e seu nível máximo, conforme demonstrado no Gráfico 1. O campo para melhorias mostra-se, ao mesmo tempo, propício e desafiador. Como exemplo, pode-se citar, no caso de atingimento do nível 4 de maturidade, intitulado de Gerenciado (ou processo gerenciado/melhorado), segundo sugere Joia (2012), que o alinhamento entre TI e negócios é entendido não mais como um objetivo a ser mantido, mas como um processo de gestão da inovação e da aquisição de ativos de TI, responsável pela maximização do valor da tecnologia da informação para a organização.

Visando à melhoria contínua dos procedimentos dos processos estudados, principalmente no que se refere aos critérios analisados no modelo de Luftman (2000), a próxima seção da pesquisa trata de trazer alternativas de ação para o aperfeiçoamento do alinhamento estratégico entre TI e negócios no PJSC.

4.3 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A avaliação da maturidade do alinhamento estratégico de uma organização permite identificar onde a organização está, e para onde ela deve caminhar, de forma a obter e sustentar o alinhamento entre negócios e TI.

Para o PJSC, esta pesquisa identificou oportunidades no alinhamento entre PE e PETI que devem receber atenção de seus gestores para que a Instituição mantenha e desenvolva o nível de maturidade do alinhamento estratégico de TI. Da análise detalhada de cada prática de Alinhamento Estratégico (Capítulo 4 – Apresentação e análise dos dados), verificou-se que alguns aspectos, dentre os listados em cada critério, apresentaram média inferior quando comparados às obtidas para os conjuntos. Dentre eles, podem ser citados os aspectos Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento no Critério Comunicação, Práticas de Melhoria Contínua em TI do Critério Medidas de Valor e Competência e o aspecto Priorização de Projetos no Critério Governança. Tal condição acaba por justificar a seleção dos referidos aspectos para a elaboração de alternativas de ação com vistas ao aperfeiçoamento do alinhamento estratégico entre PETI e PE.

Como metodologia para a abordagem e descrição de alternativas de ação, utilizou-se o método 5W2H, que consiste em uma série de perguntas direcionadas e que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de negócio, detectando seus problemas e apontando soluções, conforme menciona Lisbôa (2012) em seu estudo. No Quadro 3, são descritas, portanto, alternativas de ação de melhoria do Alinhamento Estratégico utilizando a metodologia 5W2H.

Quadro 3: Ações de aperfeiçoamento do Alinhamento Estratégico no PJSC

Critério Comunicação	
<u>O que?</u>	Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento
<u>Quem?</u>	Diretor e Assessores, com participação efetiva de todos os colaboradores da DTI
<u>Onde?</u>	Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)

<u>Por que?</u>	Alcançar novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas da organização
<u>Quando?</u>	Até o fim da vigência do período contemplado pelo do atual PETI (2020)
<u>Como?</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento e gestão de competências; - Mapeamento dos conhecimentos organizacionais; - Benchmarking com outras instituições e buscando suas boas práticas aplicadas; - Comunidades de Conhecimento, com reuniões entre pessoas que tem interesses comuns, criando, utilizando e renovando o conhecimento.
<u>Quanto?</u>	Hora de trabalho
Critério Medidas de Valor e Competência	
<u>O que?</u>	Práticas de Melhoria Contínua em TI
<u>Quem?</u>	Diretor e Assessores, com participação efetiva de todos os colaboradores da DTI
<u>Onde?</u>	Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)
<u>Por que?</u>	Revisão dos serviços regularmente, concentração na melhoria da qualidade, redução de custos e aumento da eficiência das ações
<u>Quando?</u>	Até o fim da vigência do período contemplado pelo do atual PETI (2020)
<u>Como?</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de boas práticas, como ITIL (<i>Information Technology Infrastructure Library</i>); - Identificação dos elementos que deverão ser mensurados (fatores críticos, <i>KPIs</i> e métricas); - Uso de técnicas de gestão de qualidade.
<u>Quanto?</u>	Hora de trabalho
Critério Governança	
<u>O que?</u>	Priorização de Projetos

<u>Quem?</u>	Diretores e Assessores da DTI
<u>Onde?</u>	Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)
<u>Por que?</u>	Priorizar os projetos mais adequados e supostamente necessários e suficientes para atingir os objetivos estratégicos
<u>Quando?</u>	Até o fim da vigência do período contemplado pelo do atual PETI (2020)
<u>Como?</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Escritório de Projetos; - Verificar o alinhamento dos projetos junto ao negócio; - Definição de critérios objetivos de priorização, bem como atribuição de pontuação a cada critério; - Disseminação das práticas adotadas por toda a DTI.
<u>Quanto?</u>	Hora de trabalho

Fonte: Dados primários (2016).

Cada um dos itens abordados no Quadro 3 contribuem, a sua forma, para o alinhamento estratégico. A Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento trazem o benefício da melhoria na Comunicação Institucional, proporcionando trocas de experiências visando à solução de problemas distintos com soluções comuns. As Práticas de Melhoria Contínuas em TI trazem um panorama de onde se encontra – qual o estado, ou “As Is” – a TI do PJSC, bem como define um caminho para onde se quer chegar, por meio da medição de resultados alcançados, bem como o atingimento de metas. Quando se trata de priorização de projetos, tem-se como principal objetivo a definição clara da atuação do Escritório de Projetos e onde os esforços deverão ser empenhados. Com isso, projetos priorizados são também gerenciados de forma melhor, uma vez que recebem a devida atenção estratégica da organização.

Diante da sugestão de ações de aperfeiçoamento do Alinhamento Estratégico no PJSC, pretende-se subsidiar a tomada de decisão do Diretor de TI e equipe, com vistas a direcionar seus esforços na busca por contornos e soluções para os cenários que, segundo o estudo realizado, conferem com práticas sugeridas na literatura.

5 CONCLUSÃO

O trabalho atingiu seus objetivos, uma vez que respondeu à pergunta de pesquisa: “Qual é o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre o planejamento estratégico do PJSC e seu Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação? ”.

Quanto ao primeiro objetivo específico A (Descrever o PETI do PJSC), foi possível perceber qual a missão, visão e valores da instituição. Além disso, foi feita a contextualização de onde se encontra atualmente o planejamento estratégico de TI, bem como a sua intersecção com o planejamento estratégico institucional do PJSC.

Em relação ao objetivo específico B (Obter o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre PE e PETI, do PJSC), aplicou-se a ferramenta de medição de Luftman (2000), adaptada, com a qual foi possível observar que a avaliação dos cinco critérios (Comunicação, Medidas de valor e competência, Governança, Parcerias, Escopo e arquitetura (tecnologia) e Habilidades), sendo que o critério Governança foi o mais bem avaliado, com média 3,3, diferentemente do critério Habilidades, que foi o que obteve menor média, 2,3. Como média final, alcançou-se o valor de 2,8, demonstrando que o PJSC encontra atualmente no Nível 2 – Processo comprometido - de maturidade, tendo como objetivo futuro o Nível 3 – Processo estabilizado.

Como resultado da análise feita à luz do modelo de Luftman (2000), foram identificados três aspectos que merecem atenção especial por parte dos gestores: Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento no Critério Comunicação, Práticas de Melhoria Contínua em TI, do Critério Medidas de Valor e Competência, e Priorização de Projetos no Critério Governança. Em virtude disso, para o objetivo C (Apresentar alternativas de ação para o aperfeiçoamento do alinhamento estratégico em foco) elaborou-se um quadro (Quadro 3), utilizando-se do método 5W2H, com um plano de ação para o aperfeiçoamento dos itens de cada critério, tendo como objetivo final o aperfeiçoamento do alinhamento estratégico da TI junto ao PE no PJSC.

Por fim, diante do objetivo geral, conclui-se que a evolução e a busca pelo alinhamento estratégico devem ser constantes, principalmente por haver uma grande diferença entre o valor de todos os critérios mensurados e seu nível máximo, conforme demonstrado no Gráfico 1. Afinal, a TI é recurso fundamental para o alcance dos objetivos do PJSC, o que só será possível se a Instituição alcançar níveis satisfatórios de maturidade no alinhamento entre PETI e PE. Neste contexto, percebe-se igualmente fundamental que a Instituição reconheça o papel estratégico da TI para o alcance dos seus objetivos.

De outro modo, há que se reconhecer que o presente estudo não se encerra aqui, tornando possível a elaboração de futuras pesquisas sobre o tema em foco. Como exemplos de vertentes de estudos relacionados, podem ser citados a aplicação da Gestão do Conhecimento nas práticas de alinhamento estratégico, o estudo de implantação de um escritório de projetos no PJSC, um estudo mais aprofundado sobre as opiniões dos atores participantes da pesquisa, bem como a aplicação da mesma pesquisa em outros Tribunais do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto. O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 19, n. 5, p. 584-605, Out. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000500584&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- ALVES, E. M.; RANZI, T. A. D. Governança de TI: avaliação de maturidade do COBIT em uma empresa global. Monografia (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.
- AMROLLAHI, Alireza; GHAPANCHI, Amir Hossein; NAJAFTORKAMAN, Mohammadreza. A generic framework for developing strategic information system plans: insights from past three decades. Proceedings... 19th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2014), jun. 2014. Disponível em: <http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/65365/98845_1.pdf;jsessionid=1A1204DF6318EB3B487EFCC727B065EB?sequence=1>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- BARBOSA, E; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade, vol. 1, nº 2, de 2005.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BÊRNI, Duílio A; FERNANDEZ, Brena P. M. Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOAR, Bernard H. Critical steps for aligning information technology with business strategies. AT&T: Wiley, 1994.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 03 ago. 2016.
- BRODBECK, Ângela F; RIGONI, Eduardo H; CANEPA, Paola C. V. Uma análise do nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. Rio de Janeiro, 2007.
- BRUM, Caetano dos Santos. Balanced scorecard: uma nova abordagem de gestão para a administração pública municipal. Revista EGP. v.2, n.1. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre/ Escola de Gestão Pública, 2012. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/revista_EGP/88_Balanced_scorecard_abordagem_gestao.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

CNJ. Resolução n. 211, de 15 de dezembro de 2015. 2015. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/12/164c053661476944a507e8a5dcc03003.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

_____. Gestão e Planejamento. 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

DIOGO NETO, José André. A eficácia na execução do planejamento estratégico no poder judiciário do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. Academy of Management Review, v.14, n.4, 1989.

FAGUNDES, E. M. Um kit de ferramentas para a excelência na gestão de TI. Disponível em: <<http://efagundes.com/artigos/cobit/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva; SANTOS, Waldir J. L. Transparência e controle social na administração pública. Revista Temas da Administração Pública, São Paulo, v. 8, n. 1, 2013.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 17, n. 40, p. 37-51, Abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 jun. 2016.

HAIR JR., J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v.32, n.1, de 1993.

JOIA, Luiz Antonio. Gestão estratégica da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

KAPLAN, R. S; BEINHOCKER, E. D. Os heróis do planejamento estratégico. HSM Management, ano 7, n. 40, p.40-45, Set/Out 2003.

KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R. Antecedents and Consequences of Information. Systems Planning Integration. IEEE Transactions On Engineering Management, v. 54, n. 4, p. 628- 643, 2007.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma

implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

LAURINDO, F. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*. São Paulo: v.8, n.2, 2001.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering (IJIE)*. v. 4, n. 7, Florianópolis, 2012.

LUFTMAN, J. Assessing Business: IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, New York, v.4, article 14, de 2000.

_____. Assessing business-IT alignment. *Information System Management*.

Fall, de 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de gestão estratégica na administração pública. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

QUINTELLA, Heitor L. M. M. Avaliação do nível de maturidade dos processos de desenvolvimento de produtos na indústria automotiva do sul fluminense com base nos critérios do CMMI. UFF: Rio de Janeiro, 2005.

RABECHINI JÚNIOR, R. Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada. São Paulo: Annablume, 2005.

REZENDE, Denis A. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. Tese (Doutorado). EPS/UFSC, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, Rodrigo. A inteligência competitiva organizacional e os sistemas integrados de gestão ERP. Marília: UNESP, 2009. 112f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP/Marília. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/rodrigues_r_me_mar.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

- SIQUEIRA, L. D. Alinhamento dos projetos de Tecnologia da Informação (TI) aos modelos de negócio. USCS: São Caetano do Sul, 2012.
- SOUZA, J. G. A. Alinhamento estratégico de TI: avaliando as percepções de executivos de negócio e TI. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2008.
- TEIXEIRA, F. Alinhamento estratégico entre os negócios e a tecnologia da informação (TI): estudo de caso de uma instituição financeira. UNIFOR: Fortaleza, 2003.
- TJSC. Planejamento estratégico. Disponível em: < <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 09 jun. 2016a.
- _____. Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 10 jun. 2016b.
- TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMANN, John W. A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- XUE, Yajiong; LIANG, Huigang; BOULTON, William R. Information technology governance in information technology investment decision processes: the impact of investment characteristics, external environment, and internal context. *MIS Quarterly*, 32, 1, 67-96. 2008.
- WEILL, Peter.; ROSS, Jeanne. W. A matrixed approach to designing IT Governance. *MIT SLOAN Management Review*, Vol. 46, No. 2, p26-34. Cambridge, Massachusetts. Winter 2005. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/a-matrixed-approach-to-designing-it-governance/>>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- WILKIN, Carla; CERPA, Narciso. Strategic information systems planning: an empirical evaluation of its dimensions. **Journal of Technology Management & Innovation**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 52-62, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art251/689>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

COMITÊ DE ATENÇÃO PRIORITÁRIA AO PRIMEIRO GRAU DA JUSTIÇA ESTADUAL DE SANTA CATARINA: SUGESTÕES DE MEDIDAS A SEREM ADOTADAS PARA O ALCANCE DA SUA EFETIVIDADE

Emylia Buchner Scalco Carneiro

Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Pós-graduada em Direito Processual Civil pelo Centro Universitário Internacional – UNINTER. Técnica Judiciária Auxiliar no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

E-mail: emylia@tjsc.jus.br .

COMMITTEE TO THE FIRST DEGREE OF SANTA CATARINA'S STATE JUSTICE: SUGGESTIONS FOR MEASURES TO BE TAKEN FOR EFFECTIVENESS ACHIEVEMENT

Resumo: O objetivo do presente estudo é apontar sugestões para o alcance da efetividade do Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau da Justiça Estadual de Santa Catarina. A metodologia usada consiste numa pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, o estudo é descritivo e aplicado. Em relação aos meios, é bibliográfico e documental, uma vez que foi embasado em livros, artigos e legislações existentes afetas ao tema. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se em conceitos da nova gestão pública: gestão participativa, gestão estratégica nas organizações públicas, governança, transparência e efetividade no serviço público. Ao final, chegou-se à conclusão de que as ferramentas de gestão estudadas deverão ser mais bem trabalhadas em conjunto com o desenvolvimento da comunicação interna, a fim de que magistrados e servidores reconheçam o Comitê como um conselho com efetividade.

Palavras-chave: Efetividade. Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau. Gestão Estratégica. Gestão Pública.

Abstract: The objective of the present study is to point out suggestions for the achieve of the effectiveness of the Priority Care Committee at the First Degree of the State Court of Santa Catarina. The methodology used consists of a survey of nature applied with a qualitative approach. As for the purposes, the study is descriptive and applied. Regarding the media, it is bibliographic and

documentary, since it was based on books, articles and existing laws affect the subject. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for it focus on concepts of new public management: participatory management, strategic management in public organizations, governance, transparency and effectiveness in public service. In the end, we concluded that the studied management tools should be worked in conjunction with the development of internal communication, so that judges and the servers recognize the Committee as a board effectively.

Keywords: Effectiveness. Priority Care Committee to the First Degree. Strategic management. Public management.

1 INTRODUÇÃO

O relatório Justiça em Números¹, produzido em 2013, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), verificou que o primeiro grau de jurisdição detém a maioria absoluta dos processos em andamento no Brasil e, ao mesmo tempo, apresenta a prestação de serviço mais precária.

Essa situação vem sendo detectada desde o primeiro estudo, realizado em 2004 (CNJ, 2004), diante das altas taxas de congestionamento² apresentadas no primeiro grau.

Assim, em 26 de maio de 2014, foi publicada a Resolução n. 194 (CNJ, 2014), que instituiu o Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, e, desde então, aquele órgão tem acompanhado a criação, a evolução e o desenvolvimento dos comitês em todas as esferas da Justiça no País, incluindo as Justiças Estaduais, do Trabalho, Federal e Eleitoral.

No Tribunal de Justiça Santa Catarina (TJSC), o comitê foi criado pela Resolução n. 20 (SANTA CATARINA, 2014), de 5 de setembro de 2014, publicada no Diário de Justiça do Estado, em 9 de setembro de desse ano. A primeira gestão foi nomeada pela Portaria GP n. 105 (SANTA CATARINA, 2015), de 9 de março de 2015, publicada no Diário de Justiça em 10 de março do mesmo ano.

Em março de 2016, o CNJ aplicou um questionário que foi respondido por todas as esferas da Justiça brasileira, por meio do qual se realizou o mapeamento dos Comitês no País, indicando quais setores da justiça fizeram sua implantação e qual o grau de atuação deles, identificando, assim, os pontos insatisfatórios.

Dentro do âmbito das justiças estaduais, após a aplicação deste questionário pelo CNJ, uma fragilidade

1 CNJ. Justiça em números 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/04/9888da7f7eca3fe64ee6549c8835e215.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

2 A taxa de congestionamento mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13659-03-taxa-de-congestionamento>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

observada foi a baixa efetividade deles na participação da gestão estratégica dos tribunais, conforme deixa claro o relatório da 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau da Justiça (CNJ, 2016).

Encontra-se aí a justificativa para a presente pesquisa. Diante do fato de o Comitê possuir caráter deliberativo, não exige que suas percepções sejam levadas em conta na elaboração e execução da gestão estratégica e do plano de ação dos tribunais, apesar dos investimentos e esforço nesse sentido.

A partir desses desafios, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais medidas devem ser adotadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, a fim de tornar efetivo o Comitê de Justiça Estadual de Santa Catarina? Por conseguinte, o objetivo geral definido para este estudo é: Propor medidas a serem adotadas pelo PJSC, a fim de tornar efetivo o Comitê de Justiça Estadual de Santa Catarina.

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa anteriormente apresentada, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a. contextualizar a criação deste comitê no âmbito do TJSC;
- b. apresentar fragilidades diagnosticadas pelo CNJ quanto à efetividade dos comitês da justiça estadual;
- c. propor medidas que tornem efetiva a participação do Comitê na gestão estratégica do TJSC.

Como a implementação dos Comitês é algo ainda muito recente, muitas dificuldades dizem respeito à forma de atuação e de legitimação perante os Tribunais, magistrados e servidores. Por isso a relevância do tema, pois, diante do ponto de vista teórico, trará luz às dificuldades verificadas pelo Comitê e, sob o prisma prático, servirá de norte para a adoção de soluções que façam com que atinja seu principal objetivo que é melhorar a prestação de serviço no primeiro grau de jurisdição. Da mesma forma, servirá de embasamento para que os membros do Comitê vislumbrem possibilidades de efetividade em suas ações.

O problema de pesquisa encontrou viabilidade de estudo uma vez que a pesquisadora é membro do Comitê de Atenção prioritária ao Primeiro Grau do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Para, a partir dos objetivos específicos, ser possível alcançar o objetivo geral, a fundamentação teórica deste estudo está baseada no estudo de temas, como: gestão participativa, gestão estratégica nas organizações públicas, governança colaborativa, transparência e efetividade no serviço público, conteúdo este desenvolvido na sequência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar sustentação aos objetivos específicos apresentados, este trabalho tem início com pesquisa documental, contextualizando a criação dos comitês de atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição no Poder Judiciário brasileiro.

Após, é analisada a criação do Comitê dentro da esfera da Justiça Estadual do Estado de Santa Catarina. Na sequência, apresenta-se o que é o comitê, suas atribuições e a razão de existir desse instrumento de gestão.

Com o objetivo de dar fundamentação científica ao estudo, são, então, analisados os aspectos que servem de pilares aos preceitos da nova gestão pública, abordando-se questões ligadas à governança, gestão estratégica, gestão participativa, transparência e efetividade nas organizações públicas.

Os assuntos anteriormente mencionados servem de base para encontrar a resposta à pergunta de pesquisa, uma vez que revelam alternativas ao modelo da atual administração pública, que precisa ter mais efetividade nas suas ações, segundo alerta Matias-Pereira (2010).

2.1 CRIAÇÃO DOS COMITÊS DE ATENÇÃO AO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO

Para melhor compreensão do tema objeto deste estudo, necessário compreender a criação dos comitês no âmbito nacional, já que determinada pelo CNJ. Importante também contextualizar a criação e evolução do Comitê no segmento da Justiça Estadual de Santa Catarina.

Conhecendo o contexto em que se encontra este Comitê, por questão didática, desenvolve-se uma visão panorâmica acerca da sua constituição, sendo ainda identificadas as suas atribuições e objetivos.

2.1.1 No Brasil

Em 2013, o CNJ criou um grupo de estudos para analisar a situação da justiça no Brasil e propor alternativas para a precária situação do primeiro grau de jurisdição. Por meio dele, foram analisados os relatórios “Justiça em Números”³, que apontaram que 90% das ações do País estavam no primeiro grau de jurisdição, com uma taxa de congestionamento de 72%, representando 26 pontos percentuais acima do que ocorria no segundo grau. Ainda segundo os estudos, a justificativa para essa morosidade está relacionada à sobrecarga de trabalho e ao funcionamento do primeiro grau.

3 Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

Assim, neste contexto, foi criado o comitê de atenção prioritária ao primeiro grau, pela Resolução n. 194 (CNJ, 2014), de 26 de maio de 2014, publicada em 28 de maio do mesmo ano. Conforme consta na Resolução (CNJ, 2014), o comitê tem como principais objetivos:

[...] aperfeiçoar os serviços judiciários de primeira instância e equalizar os recursos orçamentários, patrimoniais, de tecnologia da informação e de pessoal entre primeiro e segundo graus, para orientar programas, projetos e ações dos planos estratégicos dos tribunais; [...] adotar medidas efetivas com vistas a atacar as causas do mau funcionamento da primeira instância e alcançar os propósitos da diretriz estabelecida e dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, elencados na Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009 [...].

Dentro deste contexto, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina adota as medidas para providenciar a criação e instalação do Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau na esfera da Justiça Estadual, o que é analisado na sequência.

2.1.2 No Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

No âmbito da Justiça Estadual em Santa Catarina, o comitê de atenção prioritária ao primeiro grau foi estabelecido pela Resolução n. 20, de 5 de setembro de 2014 (SANTA CATARINA, 2014), com publicação em 9 de setembro do mesmo ano.

Ao criar a Resolução, o TJSC seguiu a orientação do CNJ, mas fez questão de vincular o comitê ao conceito de governança colaborativa, conforme deixa claro o seu preâmbulo:

O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, POR SEU TRIBUNAL PLENO, considerando o contido na Portaria CNJ n. 138, de 23 de agosto de 2013, que Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário; o disposto na Resolução n. 194, de 26 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, que Institui a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências e na Resolução n. 195, de 3 de junho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, que Dispõe sobre a distribuição de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências; bem como o exposto nos autos do Processo Administrativo n. 546898-2014.1 [...].

Com isso, é possível perceber a intenção de explicitar sua inserção em um conceito mais amplo de gestão estratégica, gestão participativa, governança e transparência.

A primeira gestão foi nomeada pela Portaria GP n. 105 (SANTA CATARINA, 2015), de 9 março de 2015, publicada no dia 10 subsequente, e, em 16 de março do mesmo ano, ocorreu a primeira reunião ordinária do Comitê, iniciando-se, dessa forma, os trabalhos práticos em relação ao seu funcionamento.

2.2 O QUE É O COMITÊ DE ATENÇÃO PRIORITÁRIA AO PRIMEIRO GRAU

O Comitê é um conselho composto por 4 membros efetivos, sendo 2 magistrados e 2 servidores, todos lotados no primeiro grau de jurisdição. Um magistrado e um servidor são eleitos por votação entre seus pares, e um magistrado e um servidor são eleitos por votação no Tribunal Pleno do TJSC.

Além dos membros supracitados, fazem parte do comitê, sem direito a voto, um representante da associação de classe dos magistrados e um representante do sindicato dos servidores. A composição está disposta no artigo 5º, da Resolução n. 194 (CNJ, 2014), do CNJ, como segue:

Art. 5º O Comitê Gestor Regional terá, no mínimo, a seguinte composição:

I – 1 (um) magistrado indicado pelo Tribunal respectivo;

II – 1 (um) magistrado escolhido pelo Tribunal a partir de lista de inscritos aberta a todos os interessados;

III – 1 (um) magistrado eleito por votação direta entre os magistrados do primeiro grau, da respectiva jurisdição, a partir de lista de inscrição;

IV – 1 (um) servidor escolhido pelo Tribunal a partir de lista de inscritos aberta a todos os interessados;

V – 1 (um) servidor eleito por votação direta entre os servidores, a partir de lista de inscrição;

[...]

§ 3º Os tribunais devem assegurar a participação de magistrados e servidores indicados pelas respectivas associações, sem direito a voto.

Diante da necessidade verificada pelo CNJ de uma atenção especializada ao primeiro grau de jurisdição, buscou-se atribuir ao comitê funções que lhe dessem a possibilidade de dar aporte àquela instância, conforme evidencia o artigo 4º da Resolução (CNJ, 2014) citada:

Art. 4º [...]

I – fomentar, coordenar e implementar os programas, projetos e ações vinculados à Política;

II – atuar na interlocução com o CNJ, a Rede de Priorização do Primeiro Grau e as instituições parceiras, compartilhando iniciativas, dificuldades,

aprendizados e resultados;

III – interagir permanentemente com o representante do tribunal na Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário e com a comissão e/ou unidade responsável pela execução do Plano Estratégico;

IV – promover reuniões, encontros e eventos para desenvolvimento dos trabalhos;

V – monitorar, avaliar e divulgar os resultados alcançados.

As atribuições anteriormente elencadas estão inseridas no conceito contemporâneo de gestão pública, em que há uma busca constante de excelência da administração, utilizando, para isso, instrumentos de governança, gestão estratégica, gestão participativa, com transparência e efetividade.

2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA

O Estado tem, constantemente, tentado ajustar-se à nova sociedade, a fim de adotar uma forma de administração com resultados ao cidadão. Segundo Matias-Pereira (2010, p. 3),

[...] decorridos quase três anos após a instalação do regime militar no Brasil (1964), o governo federal buscou dar maior efetividade à ação governamental, com a introdução de valores gerenciais. Para alcançar os seus propósitos, editou o Decreto-Lei nº200, de 1967. Esse diploma legal definiu novos rumos para a Administração Pública, por exemplo, autonomia de gestão, descentralização administrativa do aparelho do Estado, com a expansão da administração indireta, sobre tudo por meio da criação de empresas estatais. Foi implantada, assim, a denominada ‘administração para o desenvolvimento’[...].

Outro exemplo de demonstração de necessidade de modernização da administração pública foi a edição da Emenda Constitucional n. 19 (BRASIL, 1998), que trouxe um conceito de administração pública gerencial. Assim expõe Santos (2003, p. 168):

A Reforma do Aparelho do Estado, corporificada na Emenda Constitucional n. 19/98 propiciou uma mudança de paradigma em termos de Administração Pública, ou seja, esta deixa de se basear num modelo burocrático para desembocar num modelo gerencial. É a chamada Administração Pública de resultados, que além de visar o aumento da efetividade dos serviços prestados à população, procura delimitar as políticas públicas, bem como equacionar as finanças da máquina administrativa.

Wloch (2006, p. 169) destaca que, com a edição da EC n. 19/98, houve

uma alteração nos princípios gerais da Administração Pública, de forma a possibilitar a exclusão de possíveis entraves à flexibilização da Administração Pública. Buscou-se, com isso, a criação de uma cultura gerencial com o propósito de melhor adequar a utilização dos recursos e disponibilizar serviços de qualidade aos cidadãos.

É neste cenário que ferramentas de gestão da iniciativa privada invadem a seara pública, a fim de que o serviço prestado tenha melhor qualidade, sempre em relação ao ponto de vista do cliente.

Os itens a seguir possuem relação direta com a atuação dos comitês de atenção prioritária ao primeiro grau, dentro do conceito já delineado no capítulo anterior sobre suas atribuições e competências.

2.3.1 Governança

O conceito de governança, segundo Weil (2006, p. 5), surgiu dentro do ambiente corporativo privado em meados de 2002, quando sucessivos escândalos ocorreram e colocaram em xeque a confiança dos investidores nas empresas. Teve como objetivo demonstrar a habilidade das empresas privadas em proteger seus *stakeholders*⁴. Assim, surgiu a necessidade de que os gestores “atestassem pessoalmente a exatidão das contas de suas empresas e relatassem resultados mais rapidamente”.

Weil (2006, p. 5), então, define governança corporativa “como a criação de uma estrutura que determinasse os objetivos organizacionais e monitorasse o desempenho para assegurar a concretização desses objetivos”.

Em uma perspectiva multidisciplinar, agrega-se, ainda, o que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) oficializou para o conceito do termo, segundo Naime (2012): “É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho e administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”.

Já, conforme Lodi (2000, p. 19), quatro palavras esclarecem o entendimento sobre o que esperar das boas práticas de Governança Corporativa, quais sejam:

a. Fairness, traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;

b. Disclosure, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registro

4 “As partes interessadas de uma organização são grupos que contribuem para seu funcionamento e são afetados pelos resultados das atividades da organização. As principais partes interessadas de uma empresa em geral são clientes, empregados, investidores, fornecedores e comunidade” (p. 70). Disponível em: <http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/TGA.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

contábil fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados;

c. *Accountability*, ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios; e

d. *Compliance*, ou obediência e cumprimento das leis do país.

Para Wloch (2016, p.22), pode ser agregada ainda a ética, que deve regular as transações e o comportamento de todas as pessoas envolvidas com as organizações. Ashley (2004, p. 50), em complemento, ressalta que as “responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados [...] por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis”.

Inseridos nesse contexto, os comitês reaparecem como ferramentas de instrumentalização da gestão. Eles são considerados elementos acessórios importantes para que os órgãos deliberativos alcancem mais eficiência. Sobre o assunto, Silva (2006 *apud* BEUREN et al., 2010, p. 408) comenta que

(...) os comitês dentro da governança corporativa têm a finalidade de aumentar a eficiência do conselho de administração e supervisionar situações mais complexas que exigem suporte específico. O comitê de auditoria é um dos comitês que o conselho pode instituir para lidar com assuntos de contabilidade e gerenciamento de riscos da empresa, visto que o comitê de auditoria é um dos componentes da governança.

Além disso, os comitês conseguem imprimir melhores resultados à governança por serem equipes destinadas a trabalhos mais específicos, portanto, mais especializados. Isidoro (2015) assim analisou:

Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. A existência não implica na delegação de responsabilidades que compete ao Conselho de Administração. Há atividades do Conselho de Administração que demandam muito tempo, por isso nem sempre disponíveis às reuniões. Assim, podem ser exercidas com mais riquezas de detalhes por comitês específicos. Por isso, para aprimorar o desempenho, o Conselho de Administração poderá constituir comitês formados por conselheiros de administração, que terão a função de se dedicarem mais em certos assuntos de interesse do colegiado.

A governança utiliza-se dos comitês como instrumento de implementação. E ambos necessitam da gestão estratégica para a sua implementação, conforme observa-se a seguir.

2.3.2 Gestão estratégica

Preliminarmente, importante saber o que é estratégia. Na concepção de Porter (1999, p. 63),

“estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. Adiante, complementa (1999, p. 68), afirmando que a estratégia “consiste em exercer opções excludentes na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem isto, não haveria a necessidade de escolher e, assim, a estratégia seria algo prescindível”.

Já, segundo Maximiano (2012, p. 339), estratégia “é o conjunto de decisões que produz ou modifica um modelo de negócios”.

Diante do exposto, torna-se possível inferir que gestão estratégica, planejamento estratégico e plano estratégico referem-se a conceitos decorrentes da utilização da estratégia dentro da administração contemporânea e, portanto, podem ser sintetizados como técnicas utilizadas para elaborar e gerir a execução da sua estratégia.

O empoderamento dos comitês, criados principalmente dentro do conceito de governança, é importante para resolver um problema já vislumbrado pela gestão estratégica, pois, conforme descreve Tavares (2007, p. 40), a gestão estratégica surgiu com o intuito de resolver um problema enfrentado pelo planejamento estratégico, que tornava sua atividade inócua:

A gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua *implementação*. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional. A utilização de consultores externos para a elaboração do planejamento isentava os executivos das empresas da responsabilidade de sua implementação.

Missão, visão e valores fazem parte do macro conceito de gestão estratégica, uma vez que é por meio deles que a organização conseguirá ver sua situação atual, o caminho percorrido até o presente e aonde pretende chegar, numa visão do passado e projeção para o futuro⁵.

As premissas anteriormente descritas, bem como com base na análise do mapa estratégico e a cadeia de valor⁶ do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, é possível perceber seu alinhamento tanto com as orientações do CNJ bem como com as ferramentas contemporâneas de gestão, principalmente o planejamento estratégico.

5 Tavares define visão: “[...] como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão do futuro. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente.” 97. Já a missão “delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido. A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro, enquanto a missão implica a compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir” (p. 103).

6 Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/guest/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

Matias-Pereira (2010, p. 105) deixa explícita a importância do planejamento para o sucesso da administração pública:

Num universo onde as transformações estão cada vez mais aceleradas, fica evidenciado que é essencial a realização de esforços a por parte das empresas e da administração pública para vislumbrar o futuro. Devemos recordar que o planejamento estratégico é o processo adequado para mobilizar as pessoas, as empresas e os governos para construir e definir claramente o futuro a que aspiram. É o planejamento de longo prazo.

Para que o planejamento atinja seus objetivos, faz-se necessária a participação de todos os envolvidos, desde a sua concepção até a implementação e controle.

Com relação a essa visão estratégica de participação e envolvimento, os comitês inserem-se como elemento de suporte à gestão. E, como ferramenta de gestão, precisa ser legitimada pelos seus colaboradores, por meio de uma gestão participativa, a qual passa a ser estudada a seguir.

2.3.3 Gestão participativa

O termo gestão participativa iniciou-se com a ideia de participação da sociedade nas decisões dos governos. Pode ter enfoque social, mas o que se percebe é que pode também ser conduzido pelo viés da qualidade na gestão. É esse o ponto de vista de Moura (2014, p. 76):

Nesta breve retrospectiva notamos que a gestão participativa pode assumir diferentes ênfases, a depender dos atores participantes, das motivações e das visões de participação: cooptação, legitimação, ampliação da democracia e cidadania, melhorar o desempenho políticas públicas, co-criar bens e serviços coletivos e decidir juntos. Do mesmo modo, a ênfase pode variar da participação como consulta, como execução, como interferência nas decisões, como controle social, como parceria, indo até a possibilidade de compartilhar decisões e processos criativos.

Atualmente, gestão participativa, ou administração participativa, é um modelo de gestão e insere-se como estratégia, no sentido de que busca a participação de todos os envolvidos no processo de trabalho nas decisões da administração.

Essa participação não se limita à consulta e comunicação dos atos realizados pela gerência. É um processo de construção coletiva e colaborativa, onde todos os colaboradores comprometem-se com a gestão (BEZERRA et al, 2014).

Segundo Ramillo (2010), a “participação deve ser entendida como um processo na organização e não

apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão”.

Aliás, o comprometimento com a missão e a visão, a motivação e o engajamento são alguns resultados da adoção da gestão participativa. E eles acabam por desencadear outras melhorias no processo de trabalho e no produto entregue. Conforme relatam Bezerra et al. (2014, p. 8),

(...) são citadas como características da gestão participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia e complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

Nessa visão de gestão participativa, os interesses individuais cedem espaço ao coletivo, numa clara evidência de atuação cooperativa. Ações transparentes, qualidade da comunicação interna, visão do todo, pertencimento e colaboração são itens essenciais para que este modelo de gestão consiga atingir os efeitos pretendidos (Bezerra et al, 2014; Silveira, 2009).

À medida que a gestão participativa assume seu papel dentro da administração, a transparência vem como consequência, posto que aquela precisa desta para se legitimar. Razão pela qual, passa a ser estudada a partir do tópico seguinte.

2.3.4 Transparência

A Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) prevê, no artigo 37, como um dos princípios da administração pública, a publicidade de seus atos. E esta nada mais é do que instrumento de efetivação da transparência dos atos públicos (COSTA, 2013). Também é possível perceber a transparência como um desdobramento do princípio da publicidade (FERNANDES et al., 2012).

O legislador percebeu que a sociedade tem exigido que a transparência seja efetivamente implementada na gestão pública, e isso fica evidenciado com a publicação da Lei 12.527/2011. Após trazer o princípio da publicidade para a Constituição Federal, foi promulgada a Lei n. 12.527 (BRASIL, 2011), em 18 de novembro de 2011, denominada Lei da Transparência. Em vários trechos, lê-se o termo “cultura da transparência na administração pública”, numa clara alusão ao fomento e desenvolvimento dessa prática, que está intimamente ligada com a publicidade dos atos.

Para Wloch (2006, p. 169), a publicidade sempre foi tida como um princípio administrativo, porque se entende que o Poder Público, por ser público, deve agir com a maior transparência possível, a fim de que os administrados tenham, a toda hora, conhecimento do que os administradores estão fazendo.

Segundo o Portal da Transparência⁷, é possível entender também a transparência como uma ferramenta da gestão participativa, à justa medida que possibilita que o cidadão, tendo acesso aos dados orçamentários e administrativos, possa se manifestar. No Portal, esse conceito fica evidente da seguinte maneira:

A participação contínua da sociedade na gestão pública é um direito assegurado pela Constituição Federal, permitindo que os cidadãos não só participem da formulação das políticas públicas, mas, também, fiscalizem de forma permanente a aplicação dos recursos públicos.

Assim, o cidadão tem o direito não só de escolher, de quatro em quatro anos, seus representantes, mas também de acompanhar de perto, durante todo o mandato, como esse poder delegado está sendo exercido, supervisionando e avaliando a tomada das decisões administrativas.

E, para ser efetiva, a transparência precisa da comunicação. Sem ela, não é possível interagir interna e externamente. As comunicações institucional e administrativa são essenciais para que a publicidade e a transparência consigam transmitir dados com exatidão e confiabilidade (COSTA JUNIOR; COSTA, 2014).

Comunicação administrativa, segundo Costa Junior e Costa (2014, p 17), é:

[...] a que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro.

Já, a comunicação institucional é aquela feita externamente, para o cidadão ou para outros órgãos. Conforme Padrão (2013, 209), a “comunicação institucional consiste no relacionamento entre a instituição – nesse caso, o Estado ou algum órgão representativo, ou, ainda, uma instituição privada – e aqueles que influenciam, sofrem influência ou são atingidos pelas atividades daquela”.

O conceito contemporâneo de comunicação na gestão pública, no entanto, traz um conceito mais abrangente de comunicação, a denominada “comunicação organizacional”, que é aquela que reúne a comunicação administrativa, a institucional e a mercadológica de maneira integrada (COSTA JUNIOR; COSTA, 2014, p.16; PADRÃO, 2013, p. 209). É essa forma de comunicação a que melhor consegue instrumentalizar a transparência.

Diante do que foi dito acima, tem-se que a transparência tem impacto direto sobre a efetividade, próximo ponto a ser estudado, já que quanto maior o acesso às informações, maior a responsabilidade da administração em prestar contas acerca da gestão realizada e, com ela aumenta a qualidade do resultado alcançado, ou seja, alcança-se efetividade.

7 Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlesocial/>>. Acesso em: 4 set. 2016.

2.3.5 Efetividade

Com a evolução da administração privada, e em decorrência da evolução da sociedade, percebeu-se a necessidade de modernizar, também, a administração pública. Nesse sentido, foi editada a EC n. 19/98 (BRASIL, 1998), que veio para incluir, na Carta Magna, a eficiência como princípio constitucional da administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) [...].

Trata-se preliminarmente do conceito de eficiência, pois foi a evolução dessa ideia que trouxe o conceito de efetividade para o setor público.

Castro (2006, p. 8), após realizar breve estudo entre eficiência, eficácia e efetividade, concluiu que estes três conceitos estão inseridos no conceito *lato sensu* da eficiência, contido na constituição:

Ou seja, para alguns autores o legislador, ao anunciar o princípio da eficiência, estaria englobando também os princípios da eficácia e da efetividade, ou, pelo menos, o primeiro. Os três ou dois princípios estariam condensados em um só. Seria como afirmar que os Constituintes não conheciam ou não levaram em conta a diferenciação oriunda da Ciência Administrativa. Trilhando essa vertente se avista a solução. O artigo 74 data da redação original da Constituição. Sempre o tema de Controle Interno sofreu muita influência da Ciência da Administração. Daí a menção à eficiência e eficácia. Já a redação da EC 19 se deu em outra realidade. O que se buscava era a modernização da administração pública. Uma mudança de paradigmas do modelo burocrático, que se preocupava principalmente com meios, para o modelo gerencial, com ênfase em resultados. A introdução do Princípio da Eficiência significou um norte, um estímulo, uma indicação de caminho para a administração pública. Ela não se satisfazia somente com o controle, ela queria resultados.

Ultrapassada a questão da confluência de conceitos de efetividade dentro do conceito jurídico e da administração pública, necessária a fixação do que é efetividade.

O conceito de efetividade na língua portuguesa, segundo o Dicionário Michaelis⁸, é o seguinte:

1 Qualidade ou estado do que é efetivo. 2 Capacidade de concretizar-se em efeitos reais. 3 FILOS Caráter ou qualidade que a realidade possui diante daquilo que é apenas imaginado, desejado ou possível. 4 Atividade

ou existência real; realidade passível de verificação. 5 JUR Caráter ou qualidade de um ato processual que apresenta os efeitos desejados por ter sido plenamente cumprido ou executado. 6 Qualidade do que resulta em algum fim utilizável.

Para o site dicionariportugues.org, efetividade “é a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo”.⁹ Já, para o gestor, segundo o Portal da Educação¹⁰, efetividade

diz respeito ao resultado concreto, ou às ações que fizeram acontecer esse resultado concreto (fins – objetivo e metas desejadas);

Estabelece a relação entre os resultados e o objetivo.

Assim, a gestão eficiente e eficaz está relacionada à capacidade administrativa e de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo, exigindo assim, o planejamento e o gerenciamento dos recursos humanos, dos materiais, dos recursos financeiros, de forma efetiva.

Mais especificamente, no âmbito da administração pública, segundo Torres (2004, p. 175), efetividade é entendida como

[...] o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Para o presente estudo, importante compreender que o conceito de efetividade reúne os conceitos de eficiência e eficácia, à justa medida em que o ato praticado presta-se aos fins pretendidos, alcançando o objetivo almejado, utilizando-se de meios necessários (sem desperdício).

Castro (2006, p. 5), acertadamente, define o que é efetividade para a administração pública, referindo-se a ela da seguinte forma:

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública.

9 Disponível em: <<http://dicionariportugues.org/pt/efetividade>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

10 Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44038/definicoes-de-eficiencia-eficacia#ixzz4GeMWgIhY>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

Enfim, a efetividade é o que se busca em toda a gestão pública. Afinal, sem efetividade, princípios e ferramentas de gestão não têm qualquer resultado.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, foi utilizada a espécie aplicada, definida por Vergara (2010, p. 43) como sendo “[...] fundamentalmente motivada pela necessidade de ver problemas concretos; mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação”.

Tem abordagem qualitativa, já que analisou e interpretou um fenômeno social utilizando mecanismos não estatísticos (VERGARA, 2010), e, também, porque não se limitou a aferir um resultado, tendo como objetivo modificar estes resultados, conforme preceitua Trivinõs (1987). Neste contexto, cabe assinalar que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo, e não simplesmente com os resultados e o produto. Esta característica é muito importante na individualização como atividade científica da pesquisa qualitativa, especialmente em relação à investigação quantitativa, de cunho positivista, preocupada somente em atingir as aparências dos fenômenos sociais, o que se apresentava à observação e/ou experimentação (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Ainda, para Lakatos e Marconi (2011, p. 272),

[...] na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta dos dados a fim de poder elaborar a “teoria de base”, ou seja, o conjunto de conceitos, princípios e significados. O esquema conceitual pode ser uma teoria elaborada, com um ou mais constructos. Desse modo, faz-se necessário correlacionar a pesquisa com o universo teórico. A finalidade da pesquisa científica não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos.

Quanto aos seus fins, o presente estudo é descritivo. Já, em relação aos meios, é bibliográfico e documental, uma vez que foi embasado em livros, artigos e legislações existentes afetas ao tema, e, também, uma pesquisa de campo.

A delimitação do universo é o comitê de atenção prioritária ao primeiro grau do TJSC.

Em relação às técnicas adotadas para a coleta de dados, quanto à a fonte primária, fez-se uso da observação, e, para as fontes secundárias, foram consideradas documentos (leis, normas e resoluções) e fontes bibliográficas (livros e artigos publicados).

Foi utilizado, como técnica de análise de dados, a abordagem interpretativa, que, para Prasad e Prasad (*apud* JOSEMIN, 2002, p. 10),

[...] tem afirmado sua relevância para estudos sobre gestão e estudos organizacionais, enfrentando questões que não podem ser adequadamente respondidas por metodologias survey e de experimentos tradicionais, melhorando nosso entendimento das dimensões simbólicas da vida organizacional.

A limitação da pesquisa ficou restrita à análise de dois problemas identificados nos comitês de atenção prioritária ao primeiro grau do segmento da justiça estadual e encontrado no comitê do TJSC, que são o baixo índice de participação de magistrados e servidores para identificar demandas e definir prioridades e planos de ação resolução de situações afetas ao primeiro grau de jurisdição e a baixa promoção de diálogo interno (comunicação administrativa) com outras instituições e a sociedade (comunicação institucional) acerca da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (2ª REUNIÃO da Rede de Priorização do 1º Grau, 2016).

O critério utilizado para escolha dele foi por se entender que se resolvendo estes pontos, muitos outros serão solucionados.

O período considerado para a observação dos dados produzidos pelo Comitê de Atenção Prioritária do Primeiro Grau do Tribunal de Santa Catarina foi o ano de 2015, e essa delimitação ocorreu por ter antecedido o Questionário de Implementação de 2016 (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016), aplicado pelo CNJ e foi o que serviu de base para a resposta a ele.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados obtidos pela pesquisa, quando investigado o material produzido pelo CNJ, mais precisamente o Questionário de Implementação (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016).

Após, serão analisadas as atas produzidas pelo Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do TJSC, no ano de 2015. A escolha deste período deu-se para ser possível estabelecer um paralelo entre o que foi feito pelo Comitê, em 2015, e as respostas dadas no referido questionário.

4.1 Acompanhamento dos Comitês pelo Conselho Nacional de Justiça

Em março de 2016, os Tribunais de todo o Brasil foram submetidos a um questionário para averiguar o andamento dos trabalhos dos comitês de priorização do primeiro grau, nos termos da Resolução n. 194 (CNJ, 2014).

O cabeçalho do Questionário (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016), deixa evidente a preocupação do CNJ com a atuação dos comitês no alcance dos objetivos da Resolução (CNJ, 2014):

Este questionário pretende avaliar a amplitude das ações que estão sendo desenvolvidas pela justiça brasileira no contexto da atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição, em cada linha de atuação estabelecida pela Resolução CNJ n. 194/2014.

As questões envolveram as nove linhas de atuação da rede de priorização do primeiro grau: Governança Colaborativa (13 questões); Alinhamento Estratégico (3 questões); Equalização da Força de Trabalho (8 questões); Adequação Orçamentária (7 questões); Infraestrutura e Tecnologia (10 questões); Diálogo Social e Institucional (2 questões); Prevenção e Racionalização de Litígios (4 questões); Estudo e Pesquisas (4 questões) e Formação Continuada (8 questões).

Para efeitos deste trabalho, somente são abordados os pontos que têm influência no estudo em questão, quais sejam, governança colaborativa e diálogo social e institucional.

O resultado do questionário serviu de norte para a 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau da Justiça, realizada em Brasília, em 3 e 4 de maio de 2016. Com base nos dados coletados, o Conselheiro do CNJ, Bruno Ronchetti, fez uma breve explanação no painel sobre política nacional de atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição dentro da programação da reunião acima mencionada, e, dentre outros assuntos, ponderou sobre as maiores dificuldades apresentadas pelos comitês do País, manifestando-se sobre o assunto da seguinte maneira (1ª REUNIÃO Preparatória para o 10º Encontro Nacional do Poder Judiciário e 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau, 2016):

O Conselheiro destacou que foram realizadas duas pesquisas voltadas à Política de Priorização do 1º Grau: Pesquisa de Opinião aos Magistrados e Questionário de Implementação da Política de Priorização. Informou ainda que foram constatadas, em ambas consultas, a ausência da atuação do Comitê Orçamentário e a escassez de rotinas dos Comitês Regionais.

Destacou-se ainda que a pesquisa direcionada aos magistrados de primeiro grau **revelou que há problemas na instituição dos Comitês, insuficiência dos resultados, que os partícipes não são considerados na elaboração de ações voltadas à Política.** (grifou-se)

Os problemas de instituição dos comitês, de insuficiência de resultados e não consideração dos colaboradores na elaboração das ações voltadas à política de priorização do primeiro grau, atingem de forma contundente a efetividade dos Comitês.

Em decorrência das respostas obtidas, cada segmento da Justiça (Estadual, Federal, Eleitoral, Militar e do Trabalho) recebeu um documento com os problemas apresentados em cada linha estratégica. Assim, as principais dificuldades verificadas foram concernentes à efetividade das discussões realizadas pelos membros e também a sequência dada às proposições feitas pelos próprios comitês e que atingem frontalmente a razão de existir deles. Abaixo, segue parte do material entregue para os presentes na reunião (2ª REUNIÃO da Rede de Priorização do 1º Grau, 2016):

As questões abaixo foram colacionadas em pesquisa realizada pelo CNJ junto aos Comitês Gestores Regional, na forma do Questionário de Implementação de 2016, e representam os temas com resultados considerados insatisfatórios na pesquisa.

Ao final de cada questão, entre parênteses, reproduz-se a pontuação média obtido pelo segmento de justiça (em escala de 0 a 100).

1. Governança colaborativa:

- baixa participação do Comitê Orçamentário do primeiro grau na elaboração da proposta orçamentária do Tribunal (46);
- o Comitê Gestor Regional não possui rotinas próprias a sua atuação (46);
- baixa participação de magistrados e servidores para identificar as demandas e definir prioridades para a atenção ao primeiro grau de jurisdição (60);
- baixo acompanhamento da execução das iniciativas relacionadas à priorização do primeiro grau (63);
- não disponibilizar de canais de comunicação que permita a participação de magistrados e servidores (65).

[...]

5. Diálogo social e institucional:

- baixa promoção de diálogos com outras instituições e a sociedade, acerca da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro grau de jurisdição (46);

- ausência de parcerias com instituições públicas ou privadas voltadas ao cumprimento dos objetivos da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau (58);

Para o presente estudo, foi limitada a análise às questões referentes à governança e ao diálogo social e institucional, por entender que afetam mais diretamente a efetividade do Comitê. Por essas áreas, torna-se possível indicarem-se alternativas, a fim de que o citado Comitê possa ser efetivo dentro do conceito contemporâneo de gestão pública.

No próximo capítulo, serão apresentados os documentos elaborados pelo Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e que tiveram influência no diagnóstico feito pelo CNJ que deu embasamento à 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau da Justiça.

4.2 Documentos produzidos pelo Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Inicialmente, faz-se necessário ressaltar que o período de análise do material produzido pelo comitê de atenção prioritária do TJSC refere-se aquele iniciado na sua primeira gestão, então, março de 2015, até fevereiro de 2016. Justifica-se esse período por representar o lapso temporal que serviu de embasamento para a adoção das respostas ao Questionário de Implementação de 2016 (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016).

Outra delimitação é com relação ao tipo de material analisado, que são as atas aprovadas pelos membros do Comitê.

No período analisado, o Comitê realizou seis encontros ordinários, que deram origem a seis atas¹¹. Desde a primeira ata, percebe-se clara preocupação em compreender os mecanismos de governança e planejamento estratégico que são aplicados no TJSC, o que fica evidente pelos trechos a seguir.

a. Primeira reunião ordinária, realizada em 16 de março de 2015 (ATA 1ª Reunião Técnica, 2015):

Como pauta para próxima reunião, os membros do Comitê deliberaram por:

a) entender os elementos essenciais da execução orçamentária e financeira, mediante apresentação da Diretoria de Orçamento e Finanças

11 Portal do Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em: http://www.tjsc.jus.br/comite-gestor-regional-para-gestao-e-implementacao-da-politica-nacional-de-atencao-prioritaria-ao-primeiro-grau-de-jurisdicao#/fw3-accordion_56_INSTANCE_Rd0bsGSc-JboL_collapse-8. Acesso em 5 ago. 2016

(DOF) e da ASPLAN¹²;

b) compreender os parâmetros técnicos e mensuráveis da metodologia vigente para distribuição de cargos, e assimilar os elementos essenciais, a metodologia e os resultados obtidos pelo projeto de Mapeamento de Competências, por intermédio de apresentações da Diretoria de Recursos Humanos (DRH);

c) analisar lista que identifica os 100 (cem) maiores litigantes por setor (público e privado) e por assunto, que deverá ser requisitada à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

b. Segunda reunião ordinária, realizada em 15 de abril de 2015 (ATA 2ª Reunião Ordinária, 2015):

Na sequência foi concedida a palavra a servidora Crysthiane Melina Alves, em exercício na chefia da seção de análise de cargos, que apresentou os parâmetros técnicos e mensuráveis da metodologia vigente para distribuição de cargos no primeiro grau. A apresentação segue ao final desta ata (anexo 1) e dela fica fazendo parte integrante.

[...]

Na continuidade dos trabalhos, às 13h30min, foi concedida a palavra ao servidor Ricardo Lentz, diretor de orçamento e finanças, que fez apresentação sobre os elementos essenciais da execução orçamentária e financeira, consoante instrumento que também segue ao final desta ata (anexo 2) e dela fica fazendo parte integrante.

c. Terceira reunião ordinária (ATA 3ª Reunião Ordinária, 2015):

Em seguida, por volta das 14h30min, os servidores Raphael Jaques de Souza, diretor de recursos humanos, e Marcelo Dias e Silva, chefe da seção de progressão funcional, explanaram sobre o projeto de “mapeamento de competências” em desenvolvimento no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Relataram que o projeto alinha-se às diretrizes da meta específica para a Justiça Estadual de 2014 do CNJ – “Mapear, pelo menos (sic)¹³, das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências” – e que, após quatro meses de trabalhos, foram mapeadas oito funções exercidas no primeiro grau de jurisdição, que representam 90,21% de sua força de trabalho. Portanto, a meta do CNJ, objetivo principal do projeto, não só foi alcançada como significativamente superada. Telas com a apresentação seguem ao final desta ata (anexo3) e dela fica fazendo parte integrante.

12 Assessoria de Planejamento. Organização e Sistemas

13 A ata contém uma lacuna. Conforme retirado do site do CNJ, a meta é “Mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências.” Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2014>. Acesso em: 25 out. 2016

Com a presença de todos os membros do Comitê, às 16h30min, o servidor João Anfilóquio Machado Júnior, coordenador de planejamento, explanou sobre as atividades que precisam ser desenvolvidas nos próximos meses de junho e julho de 2015, visando a elaboração do PPA 2016-2019.

d. Quarta reunião, realizada em 30 de junho de 2015 (ATA 4ª Reunião Ordinária, 2015):

Esclareceu que a pauta foi fixada na reunião anterior: compreender as etapas de construção do plano plurianual para o quadriênio 2016/2019 (PPA 2016-2019) e verificar a necessidade de propor readequação de programas, projetos e ações para alinhamento com os objetivos e linhas de atuação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Sem discussão, a pauta da reunião foi novamente aprovada pelos membros do Comitê, por unanimidade.

[...]

Em virtude dessa necessidade, como pauta para próxima reunião, os membros do Comitê deliberaram por manter o acompanhamento da elaboração do PPA 2016-2019, para verificar se a proposta segue os objetivos e linhas de atuação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, de modo a, se necessário, propor a readequação de programas, projetos e ações.

e. Quinta reunião (ATA 5ª Reunião Ordinária, 2015):

Ainda sobre o tema, os membros do Comitê deliberaram por apresentar proposição para a Administração deste tribunal no sentido de que, para a efetiva consecução das atribuições do CPLAN¹⁴, as propostas de implementação de novos projetos e/ou a modernização dos existentes, da área administrativa ou finalística, sejam apreciados pelo referido colegiado.

f. Sexta reunião (ATA 6ª Reunião Ordinária, 2015):

[...] acompanhar a elaboração do plano plurianual para o quadriênio 2016/2019 (PPA 2016-2019) e verificar a necessidade de propor readequação de programas, projetos e ações para alinhamento com os objetivos e linhas de atuação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição.

[...]

Em seguida, os membros do Comitê passaram a discutir situações que podem influenciar na Justiça de Primeiro Grau, até mesmo para subsidiar relatório de atividades e construção de novo plano de ação para o biênio 2016-2017.

Além de buscar o alinhamento com as estratégias do Tribunal e do CNJ, fica evidente a preocupação dos membros em entender o funcionamento do Comitê e sua inserção enquanto partícipes da gestão estratégica e como instrumentos de melhoria no primeiro grau de jurisdição, com o fim de tornar efetiva sua atuação.

Pelos documentos aqui estudados, bem como pelas dificuldades encontradas pelo Questionário (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016), identifica-se a necessidade da adoção de medidas práticas, a fim de que os comitês assumam o papel para o qual foram criados e deem suporte ao primeiro grau de jurisdição.

É isso que o próximo capítulo se propõe: indicar iniciativas para que o Comitê consiga se estabelecer como conselho efetivo de acompanhamento e cuidado com o primeiro grau de jurisdição.

4.3 Proposição de medidas que tornem efetiva a participação do Comitê na gestão estratégica do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Realizada a pesquisa, e verificada a existência de problemas na afirmação dos Comitês de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do país, e constatado que alguns entraves atingem também o Comitê do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a definição de alternativas torna-se possível, já que podem contribuir para a resolução dessas questões, auxiliando na efetividade do referido Comitê.

Sob a análise da gestão estratégica, estabelecer a missão e visão do Comitê, além de criar um plano de ação claro e realista, serve como bússola para guiar a atuação dos seus membros, além de auxiliá-los na visualização de objetivos e metas.

Como primeira iniciativa prática, necessária a capacitação dos membros do Comitê logo após assumirem a função. Assim, a sugestão é que eles sejam submetidos a um curso para receber orientações estratégicas do Poder Judiciário de Santa Catarina relacionadas às áreas de planejamento, orçamento, finanças, pessoal, movimentação processual e tecnologia da informação. Dominando estes assuntos, as decisões e orientações do Comitê serão tomadas com maior propriedade.

Dentro do conceito da governança colaborativa, as principais dificuldades verificadas pelo Comitê dizem respeito à falta de participação dos magistrados e servidores na identificação de problemas e na proposição de soluções, à dificuldade de acompanhamento de projetos relacionados ao primeiro grau e a falta de canal de comunicação entre o primeiro grau e o Comitê.

Como se observa, estes são problemas que podem ser resolvidos com a adoção de uma comunicação interna/administrativa eficaz. Essa ferramenta da comunicação pode ser mais bem instrumentalizada, com a divulgação do portal do Comitê, já existente na página do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, onde

magistrados e servidores poderão compreender o que é o Comitê e ter acesso ao material produzido nas reuniões, as discussões realizadas entre os membros e entre os membros e outros setores do TJSC, além de ter conhecimento do e-mail para envio de questionamentos, sugestões e críticas afetas ao primeiro grau.

Outra estratégia que precisa ser explorada é a de comunicação entre os diversos comitês e setores do próprio Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Acompanhar os projetos em andamento que possuem correlação com o primeiro grau de jurisdição, com o objetivo final de produzir um relatório com constatações e sugestões, num verdadeiro trabalho cooperativo, de construção colaborativa.

Ainda, é preciso estimular e estabelecer uma rede de relacionamento com os demais Comitês de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do país. Primeiramente, com o setor da justiça estadual, por guardar maior equivalência de trabalhos e dificuldades, estendendo, após estabilizado, para os demais segmentos da justiça.

Dentro do conceito de gestão participativa, é premente que magistrados e servidores do primeiro grau de jurisdição sejam chamados à colaboração, estabelecendo as dificuldades e anseios a fim de que o Comitê possa ter conhecimento e assim, nortear sua atuação. Meios eletrônicos são importantes para o acesso, mas também é salutar que os membros do Comitê se desloquem pelo Estado, fazendo reuniões e ouvindo magistrados e servidores.

5 CONCLUSÃO

Após serem coletados e analisados os dados para este estudo, torna-se possível afirmar que seu objetivo geral foi alcançado uma vez que, por meio do processo de pesquisa, tornou-se possível propor medidas a serem adotadas pelo PJSC, a fim de tornar efetivo o Comitê de Justiça Estadual de Santa Catarina. Assim, com vistas a atingir o objetivo geral e responder a pergunta de pesquisa, foram formulados 3 objetivos específicos, os quais foram igualmente respondidos ao longo do presente estudo.

O primeiro objetivo específico tratou de contextualizar a criação do Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, inicialmente, em nível nacional e, na sequência, no âmbito do TJSC – unidade de estudo desta pesquisa. O cumprimento deste objetivo possibilitou que se identificassem a legislação (CNJ, 2014) que institui o aludido Comitê, bem com os pressupostos do seu funcionamento e o órgão responsável pelo acompanhamento das suas atividades – no caso, o CNJ. Observou-se, ainda, o importante papel atribuído a tais Comitês, já que a sua criação pretende, sobretudo, obter o aperfeiçoamento dos serviços típicos do primeiro grau de jurisdição do judiciário. Foi diante da imposição legal e com vistas ao alcance dos benefícios oferecidos pelo Comitê que o TJSC cria uma unidade deste tipo no seu âmbito. Assim, apesar de seguir as orientações gerais do CNJ para a criação e instalação de um Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, o TJSC inovou ao delinear a sua estrutura e funcionamento baseados nos princípios de governança colaborativa, evidenciando a preocupação da Instituição em alinhar

o Comitê a uma gestão estratégica, participativa e transparente.

Na continuidade, a pesquisa levou à descrição da composição do Comitê que é caracteristicamente multidisciplinar, posto que como membros efetivos há tanto magistrados, como servidores técnicos. Além disso, a eleição direta de quatro membros do Comitê (um magistrado e um técnico pelos pares e, ainda, pelo Tribunal Pleno do TJSC) revela a dimensão democrática, imparcial e participativa da sua atuação. Por fim, a partir do alcance do primeiro objetivo específico, passou-se a depreender o Comitê como uma ferramenta típica da Nova Gestão Pública pelo dever que assume perante à sociedade, de lhe prestar contas sobre os resultados gerados pelo Primeiro Grau de Jurisdição do Judiciário Estadual, e por praticar a gestão participativa com autonomia.

Já, na busca pelas respostas para o segundo objetivo específico, foram analisadas fragilidades diagnosticadas pelo CNJ, quanto à efetividade dos Comitês da justiça estadual. Nestes termos, o acompanhamento dos Comitês feito pelo CNJ detectou problemas em sua implementação e efetividade, identificados pelo Questionário de Implementação de 2016 (QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016), abrangendo também a área de gestão colaborativa e diálogo social e institucional. Esse resultado foi a bússola para delimitação da temática da 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau da Justiça, realizada em Brasília, em 3 e 4 de maio de 2016. Com base nos dados coletados, percebeu-se a necessidade de alternativas para o alcance da efetividade pelos Comitês de todas as justiças do país. Com base nas atas do Comitê de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau do Tribunal de Santa Catarina, elaboradas no ano de 2015, ano que deu embasamento para a resposta ao questionário respondido no início de 2016, percebeu-se que as dificuldades apresentadas naquela reunião, estendiam-se a esse Comitê.

Assim, com a identificação das fragilidades dos Comitês pelo CNJ e a verificação da ocorrência destes problemas no Comitê objeto de estudo, foi possível propor alternativas para o alcance da efetividade – terceiro e último objetivo específico deste estudo -, que passam, invariavelmente, pela adoção de medidas de gestão, planejamento, capacitação e comunicação institucional, por meio da participação de todos os envolvidos, magistrados e servidores junto ao citado Comitê.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu marido, Marcelo, e aos meus filhos, Arthur e Marina, que foram compreensivos e com minha ausência durante o período de realização da pós-graduação. Vocês são meu alicerce e fortaleza.

Ao meu orientador Wanderley Horn Hülse, pela confiança em mim depositada e pelo suporte irrestrito durante o curso e durante a elaboração deste artigo.

A todos os professores que, a seu modo e com suas peculiaridades, conseguiram me ensinar tudo o

que sei sobre gestão pública.

À professora Alessandra de Linhares Jacobsen, pelo comprometimento e suporte na reta final do artigo. Seu apoio foi fundamental para a conclusão do trabalho.

Aos membros e colegas do Comitê de Atenção Prioritária do Primeiro Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Dr. Laudenir Fernando Petroncini, Dra. Cândida Inês Zoellner Brugnoli, Dr. Edison Zimmer, e Olacir Gonçalves.

Aos amigos que se dispuseram a dedicar parte do seu precioso tempo auxiliando na construção e correção do trabalho, sugerindo material, fazendo críticas e prestando apoio emocional. Vânia Petermann, Katiane Zanin, Fabrício Wloch, Ingrid Audrey Schauffert, vocês foram essenciais para que conseguisse concluir esse trabalho.

Aos estagiários que trabalharam e os que ainda trabalham comigo, Gilvania José Maria, Claudia Taís Strapazzon, Geovana Dal Bello Cossa, Ana Carolina Fabian, Bruna Samudio Siqueira e Charles Guilherme de Cezar, minha equipe e suporte operacional, vocês conseguiram manter o trabalho em dia mesmo com minha ausência durante as aulas.

Enfim, agradeço aos meus amigos e colegas de turma que, de uma forma ou de outra, influenciaram minha vida durante esse período de tão grande aprendizado.

REFERÊNCIAS

1ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/documents/74504/1319995/01_01_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_03_16.pdf/836c76d2-7eb5-4cff-843f-f5fd14bad069>. Acesso em: 5 ago. 2016.

1ª REUNIÃO Preparatória para o 10º Encontro Nacional do Poder Judiciário e 2ª Reunião da Rede de Priorização do 1º Grau, 2016, Brasília/DF. Relatório... Brasília/DF: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/e8228312bb3ac5c1d4d75d932bf96d28.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

2ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/documents/74504/1319995/01_02_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_04_15_vcompleta.pdf/95406e54-93fb-4658-888f-15f364bcb3ca>. Acesso em: 5 ago. 2016.

2ª REUNIÃO da Rede de Priorização do 1º Grau, 2016, Brasília. [Texto distribuído na Reunião, discorrendo sobre problemas apresentados]. Brasília/DF: CNJ, 2016.

3ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/documents/74504/1319995/01_03_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_05_26_vFINAL.pdf/a1ca2118-5fd5-47f6-97ee-7b0fb307966f>. Acesso em: 5 ago. 2016.

4ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/documents/10181/14923/01_04_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_06_30_v1.pdf/81f2fa24-3452-4e0e-9931-a21e7d06af30>. Acesso em: 5 ago. 2016.

5ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/documents/10181/14923/01_05_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_08_05_v1.pdf/3b42a51a-cc1b-489e-86e1-8efe0c04de84>. Acesso em: 5 ago. 2016.

6ª REUNIÃO do Comitê Gestor Regional Para Gestão e Implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau De Jurisdição, 2015, Florianópolis. Florianópolis: TJSC, 2015. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/documents/10181/14923/01_06_Atata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_09_02_v1.pdf/a1589298-5f81-4b38-befe-c5537a42e8a9>. Acesso em: 5 ago. 2016.

ASHLEY, Patricia Almeida (org.) et al. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2004.

BEZERRA, Neiliane Alves. Margareth de Figueiredo Nogueira Mesquita Maria Marlene Rocha de Sousa Amélia Landim Barrocas Alberto Sampaio Lima. Gestão participativa: o caso das comissões especializadas de estudo do sistema de bibliotecas da universidade federal do Ceará – UFC. XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias SNBU. 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/10237>>. Acesso em: 4 set. 2016.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 9 set. 2016

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em 09 set 2016.

BRASIL. [LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011](#). Regula o acesso a informações previsto no inciso

XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 2 set. 2016

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números. 2003. Variáveis e indicadores do poder judiciário. 2004. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_numeros_2003.pdf. Acesso em: 14 ago.2016.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Relatório da 1ª Reunião Preparatória ao 10º Encontro Nacional do Poder Judiciário e 2ª Reunião da Rede de Priorização do Primeiro Grau da Justiça. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/e8228312bb3ac5c1d4d75d932bf96d28.pdf>. Acesso em 01 ago. 2016.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014. Publicada no DJE em 28 de maio de 2014.

COSTA, Neilton. O princípio da publicidade e a necessidade de transparência na Administração Pública. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8217/O-principio-da-publicidade-e-a-necessidade-de-transparencia-na-Administracao-Publica>>. Acesso em: 4 set. 2016.

COSTA JÚNIOR, Antonio Gil da; COSTA, Carlos Eduardo de Mira. A Comunicação como Efetivação da Transparência na Gestão Pública: um estudo de caso em uma Prefeitura Municipal no interior do Nordeste. 2014. Revista Temática. Ano X, n. 02 – Fevereiro/2014 Disponível em: <http://www.insite.pro.br/2014/Fevereiro/comunicacao_efetivacao_transparencia.pdf>. Acesso em: 4 set. 2016.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

DICIONÁRIO. Dicionário de Português. Disponível em: <<http://dicionariportugues.org/pt/efetividade>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

FERNANDES, Claudio Roberto; SILVA, Ezequiel José da; ROCHA, Rodrigo Silva; TEIXEIRA, Thyago Borim. A transparência como desdobramento do princípio constitucional da publicidade na atual Administração Pública brasileira. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/22743/a-transparencia-como-desdobramento-do-principio-constitucional-da-publicidade-na-atual-administracao-publica-brasileira>>. Acesso em: 4 set. 2016.

KICH, Julian Ines Di Francesco. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

IMES – Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda. Teoria geral da administração. Disponível em http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/TGA.pdf. Acesso em 14 ago. 2016

ISIDORO, Dilmar Fernandes. Governança Corporativa e a relevância dos Comitês de RH. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/9771/governanca-corporativa-e-a-relevancia-dos-comites-de-rh.html>. Acesso em 4 set. 2016

JOSEMIN, Gilberto Clóvis. Entendimento interpretativo em pesquisa qualitativa sobre sistemas de informação. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI1539.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2016

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2011.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de administração pública. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHAELIS. Dicionário de Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=xzkN>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

MOURA, Maria Suzana de Souza. Gestão participativa. In: BOULLOSA, Rosada de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 74-76.

NAIME, Roberto. Boas práticas de Governança corporativa e meio ambiente. Disponível em: <<http://www.ecodebate.com.br/2012/10/02/boas-praticas-de-governanca-corporativa-e-meio-ambiente-artigo-de-roberto-naime>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

PADRÃO, Luiz Gustavo Barbalho; ROCHA, Gilberto de Miranda. Comunicação pública na gestão pública: Sustentabilidade, Mobilidade Urbana e o Caso do BRT – Belém. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/EmyliaBuchner/Downloads/104-482-1-PB.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão de qualidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44038/definicoes-de-eficiencia-eficacia#ixzz4GeMWgIhY>>. Acesso em 07 ago. 2016.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

QUESTIONÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2016, Brasília. Questionário de Implementação de 2016. Brasília/DF: CNJ, 2016. Originalmente disponível em: <<https://goo.gl/7a0iyY>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

RAMILLO, Daniel Vinícius de Andrade. A gestão participativa como modelo de gestão. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>>. Acesso em: 4 set. 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Portaria do Gabinete da Presidência nº 105, de, de 9 março de 2015. Publicada no DJE em 16 de março de 2015.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Resolução nº 20, de 5 de setembro de 2014. Publicada no DJE em 9 de setembro de 2014.

SANTOS, Alvacir Correa dos. Princípio da eficiência da administração pública. São Paulo: LTr, 2003.

SILVEIRA, Vinicius Sebastião Borges da. Gestão Participativa: uma nova realidade. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5856/gestao-participativa-uma-nova-realidade.html>>. Acesso em: 4 set. 2016.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEIL, Peter e Ross, Jeanne W. Governança em TI, Tecnologia da informação. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

WLOCH, Fabrício. O princípio constitucional da eficiência da administração pública brasileira e a avaliação de desempenho dos seus servidores. Itajaí, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) – curso de pós-graduação stricto sensu em Ciência Jurídica, programa de mestrado acadêmico em ciência

jurídica, Universidade do Vale do Itajaí-SC, Univali.

WLOCH, Fabrício. *Metamorfose do decrescimento para governança sustentável do sistema-mundo*. Itajaí, 2016. 22p. Artigo científico (Dimensões Jurídicas Transnacionais Ambientais). Curso de Doutorado em Ciência Jurídica do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica – PPCJ da Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

ANÁLISE DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE AS UNIDADES GESTORAS

Evandro Garcia Gerent

Graduado em Ciências Econômicas pela UFSC. Lotado na Divisão de Orçamento da Diretoria de Orçamento e Finanças do TJSC. gerent@tjsc.jus.br.

ANALYSIS OF BUDGET ELABORATION IN THE JUDICIARY BRANCH OF SANTA CATARINA STATE: A STUDY ABOUT THE MANAGEMENT UNITS

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar como é realizado o processo de elaboração orçamentária pelas principais Unidades Gestoras do Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele indicam que a elaboração orçamentária no Poder Judiciário de Santa Catarina é influenciada pelo planejamento estratégico, planejamento de obras e atividades rotineiras de manutenção, além de consultas recíprocas acerca do impacto de seu planejamento, embora inexistam critérios formais para a criação de projetos. Por fim, conclui-se que o planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina reflete a evolução da orçamentação no Brasil, mas há espaço para aperfeiçoamento, como criação de manual ou legislação interna para tal fim.

Palavras-chave: Poder Judiciário de Santa Catarina. Orçamento. Planejamento.

Abstract: The purpose of this study is to analyze how is performed the process of budgeting by the leading Management Units of the Judiciary Branch of Santa Catarina state. The methodology used to conduct the research consists of a qualitative research with descriptive approach. Considering the specific objectives formulated for this study, the results indicate that the budgeting in the Judiciary Branch of Santa Catarina state is influenced by strategic planning, construction planning and routine maintenance activities, and mutual consultation about the impact of its own planning, though there is no formal criteria for the creation of projects. Finally, it is concluded that the planning of the Judiciary Branch of Santa Catarina state reflects the evolution of budgeting in Brazil, but there is room for improvement, such as creation of manual or internal legislation for this purpose.

Keywords: Judiciary Branch of Santa Catarina State. Budgeting. Planning.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos tem-se notado a premência da profissionalização da gestão pública como um dos fatores *sine qua non* para a melhoria da qualidade do serviço público, cujos beneficiários – os cidadãos – tendem a exigir maior eficiência na aplicação de recursos públicos. Segundo Abrúcio (2007, p. 67), “a profissionalização do serviço público é um dos quatro eixos principais para a modernização da administração pública brasileira, o que reflete diretamente na boa governança pública”.

Evidências disto restam no alinhamento, ou mais propriamente, convergência, de práticas gerenciais utilizadas há muito na iniciativa privada, que se devidamente formatadas ao interesse público, podem alavancar o cumprimento das funções pelas quais os mais diversos entes públicos estão atrelados (BRESSER PEREIRA, 1996; MOTTA, 2007).

Cabe aqui, pois, uma ponderação sobre as novas práticas gerenciais e o interesse público: este último está umbilicalmente relacionado ao princípio da legalidade na Constituição Federal de 1988. Citado como que mantra, há o ensinamento de Hely Lopes Meirelles (2007, p. 88): “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Depreende-se daí o duplo esforço do gestor público: a conciliação entre uma gestão mais eficiente e a necessidade de realizá-la sob a filigrana da licitude. Felizmente, como irá se observar no capítulo que fundamenta teoricamente o artigo, há movimentação legal que visa a aproximar – mesmo que de forma tímida e errante – as práxis públicas e privadas, que dão características novas ao processo de orçamentação no Brasil.

Strictu sensu, atualmente tal processo se traduz em leis, compostas de metas físicas e financeiras, que em tese, compõe as necessidades de manutenção da administração pública, bem como a consecução dos objetivos desta organização. Pese haver similaridade destas leis entre todos os entes e esferas públicas, a literatura aponta certa área cinzenta entre os reais objetivos da organização e a discricionariedade dos gestores.

Sobre o tema, é interessante o retrato que o economista Delfim Netto (2015) recentemente apelidou de “orçamento geológico”:

O orçamento [...] tem caráter geológico. A condição suficiente para um programa estar no orçamento de 2015 é que tenha estado no orçamento de 2014 e, para ter estado no de 2014, é porque já estava em 2013... E,

assim, por uma indução regressiva, qualquer programa — seguramente sem qualquer avaliação de sua eficácia — terá permanecido [...]. A geologia corre por conta dos ‘programas’ que se acumulam em camadas. Nunca terminam. Vão se somando uns sobre os outros adquirindo, quando preciso, novos nomes ‘fantasia’.

Não obstante, práticas como o “orçamento geológico” citado por Delfim Netto têm sido suplantadas por estudos e práticas mais profissionais de gestão. Conforme afirmam J. Machado Jr. e Reis (2002, p.11):

Modernamente o orçamento é mais que uma consolidação de planos físicos e de recursos das mais variadas naturezas: e um instrumento de trabalho. Neste sentido, é possível utilizar o orçamento como meio de identificação de descentralização administrativa, de delegação de competência e de apuração de responsabilidades, não só da organização, mas também dos gestores, de modo que a sua aprovação, aliada à aprovação dos regimentos internos dos órgãos, signifique também a autorização para a ação e, concomitantemente, o início do processo de controle.

Cabe evidenciar que o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) utiliza, assim como outros órgãos estaduais, o Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), no qual são oficialmente propostas as diretrizes e dotações relativas ao Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, bem como todos os estágios da despesa pública – empenho, liquidação e pagamento – ali são executados.

Grosso modo, em 2016, as subações constantes do Orçamento do PJSC dividem-se majoritariamente em subações relativas à folha de pagamento, capacitação, tecnologia da informação e obras, ficando as restantes despesas, dentre as várias unidades gestoras, aglutinadas em subações genéricas que recebem a nomenclatura de “Administração e Serviços Administrativos Gerais”, em cada uma das unidades orçamentárias.

Especificamente ao PJSC, a proposta orçamentária é de incumbência das Unidades Gestoras que compõem este órgão, cuja consolidação e formalização são de corresponsabilidade da Assessoria de Planejamento e da Diretoria de Orçamento e Finanças.

A ferramenta que se utiliza no PJSC para tal finalidade é o Sisproject, sistema de informática criado internamente e que registra as propostas de cada projeto vinculado à determinada unidade, cujo acompanhamento dá-se pela importação de dados advindos do SIGEF. No mais, a ferramenta Sisproject permite o registro de reserva orçamentária de valores, que nada mais são do que a verificação da existência de proposta suficiente pela Unidade Gestora para a consecução de determinado objetivo.

No entanto, pode haver inúmeros procedimentos que levam o responsável por tais unidades a quantificar seu orçamento, mormente quando não há instrução normativa interna a respeito.

Desta maneira, este artigo tem por objetivo geral: analisar como é realizado o processo de elaboração orçamentária pelas principais Unidades Gestoras do PJSC.

Para que seja atingido o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: descrever os critérios de decisão para a criação ou existência de um projeto orçamentário; descrever como é a formulação e memória de cálculo, necessárias a quantificação de valores dos projetos; identificar se há, por parte das unidades gestoras, consultas entre si para a definição de projetos; identificar se a proposta da unidade gestora coaduna com sua atividade fim; identificar o domínio de conhecimento técnico e legal pelos proponentes; avaliar a consonância dos projetos definidos pelos gestores com o planejamento estratégico; por fim, tendo em vista a natureza aplicada deste estudo, propor elementos para a criação de manual para a proposta orçamentária das Unidades Gestoras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento público, *latu sensu*, pode ser caracterizado como um documento com força de lei que traduz a previsão de receitas e estimativa de despesas de um ente público (ou seus conjuntos) em um determinado período. Além deste aspecto, observa-se que a sua função primordial tem sido acrescida por instrumentos que tornem mais eficiente a aplicação de recursos públicos.

Em sua concepção original, aplicada no Brasil desde seus tempos de colônia portuguesa até meados da década de 60 do século XX, tal diploma restringia-se tão-somente no seu aspecto formal, com ênfase no gasto, sem estipular, de forma clara e precisa, qualquer priorização ou senso distributivo em sua aplicação.

Seu conceito se amplia no marco legal representado pela Lei 4.320/1964, que institui o Orçamento-Programa, passando de mera formalização de receitas e despesas a agente indutor de políticas públicas, vinculados ao prévio planejamento, e com objetivos e metas a serem alcançados.

É razoável afirmar, portanto, que a sua definição não é estanque: reflete também as mudanças sociais, tecnológicas, gerenciais, e mais recentemente tem incorporado o conceito de *accountability*, termo da língua inglesa que remete à obrigação de prestar contas.

É neste mesmo sentido a afirmação de Giacomoni (2007, p. 64):

O orçamento público é caracterizado por possuir uma multiplicidade de aspectos, tais como: político, jurídico, contábil, econômico, financeiro e administrativo. O seu conceito tem sofrido significativas mudanças ao

longo do tempo, em decorrência da evolução de suas funções, as quais, hoje em dia, são bastante diversas daquelas que o caracterizavam no passado.

Na próxima seção será evidenciada a evolução do orçamento público através de seus marcos legais, que crescem, um a um, ferramentas e princípios, tais como o planejamento, o equilíbrio e a transparência.

2.2 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL

Nesta seção será abordado o histórico do orçamento público no Brasil, desde os seus primórdios com a vinda da Corte portuguesa ao Brasil até o século atual, demonstrando as mudanças ocorridas no período.

2.2.1 Fases embrionárias do Orçamento Público

Remonta a 1808 a fase embrionária do processo de orçamentação pública no Brasil. Segundo Giacomoni (2007, p. 40):

[...] com a vinda do rei D. João VI, o Brasil iniciou um processo de organização de suas finanças. A abertura dos portos trouxe a necessidade de maior disciplinamento na cobrança dos tributos aduaneiros. Em 1808, foram criados o Erário Público (tesouro) e o regime de contabilidade. [...] é na constituição de 1824 que surgem as primeiras exigências no sentido de elaboração de orçamentos formais por parte das instituições imperiais.

Em 1891, já na era republicana, a Constituição Federal atribuía ao congresso nacional a responsabilidade para orçar a receita, fixar anualmente a despesa federal e tomar as contas da receita e despesa de cada exercício financeiro, bem como, regular a arrecadação e a distribuição das rendas federais. Nas constituições seguintes, – de 1934, 1937 e 1946 – agregam poucas alterações, como a figura do Orçamento Único e proibição de abertura de créditos ilimitados, bem como a padronização normas contábeis entre União, Estados e Municípios.

2.2.2 Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964

A lei tem sua fase embrionária no ano de 1950, em que fora apresentado o Projeto de Lei 201/1950 pelo Deputado Berto Condé e outros, e cuja aprovação na Câmara dos Deputados deu-se em pouco mais de dois anos. No entanto, após ser encaminhado ao Senado Federal, tal projeto aguarda por mais de uma década até a sua discussão ser retomada pela mesma Casa em 1962, já no governo João Goulart.

Transforma-se em lei no apagar das luzes do mesmo governo, sobrevive às Constituições de 1967 e 1969, e passa a conviver com a atual Constituição Federal de 1988. Notável constatar que, transcorridos mais de 50 anos de seus efeitos, pouco se alterou de sua essência, muito embora outras leis posteriores atuem de forma complementar à sua aplicação.

Pode-se afirmar que a Lei 4320/1964 foi um dos primeiros marcos da profissionalização do planejamento e orçamentação públicos no Brasil, porquanto instituiu um conjunto de regramentos necessários à estimativa das receitas e fixação das despesas nas várias esferas da administração pública, bem como deu ênfase à classificação de receitas e despesas de modo a evidenciar a aplicação dos recursos de natureza pública.

Complementarmente, é oportuno o ensinamento de J. Machado Jr. e Reis (2002, p. 11) a respeito do orçamento, que

[...] evoluiu para aliar-se ao planejamento, surgindo o orçamento-programa como especialização devendo, na prática, operar como elo entre os sistemas de planejamento e de finanças. Com isto toma-se possível a operacionalização dos planos, porque os monetariza, isto é, coloca-os em função dos recursos financeiros disponíveis, permitindo que o planejador tenha os pés no chão, em face das disponibilidades dos recursos financeiros.

Tal lei, no entanto, era provida de critérios aprofundados no quesito planejamento, porquanto atendia mais a preceitos contábeis e financeiros, razão pela qual havia a premência da utilização de instrumentos que nortegassem as ações governamentais, situação esta que será tratada na Constituição Federal de 1988.

2.2.3 Constituição Federal de 1988

A também denominada “Lei fundamental”, em seus artigos 165 a 169, inova ao estabelecer a necessidade de planejamento antes da elaboração orçamentária, através da criação de leis que versem sobre o plano plurianual (PPA), as diretrizes orçamentárias (LDO) e os orçamentos anuais (LOA). Ainda que a proposta das respectivas leis seja iniciativa do Poder Executivo, no Estado de Santa Catarina as propostas provenientes de outros entes são consolidadas em única peça a ser apreciada pela Assembleia Legislativa.

O PPA, além de previsto na CF, está regulamentado pelo decreto 2829/1998, e pode ser definido como um plano de médio prazo que estabelece as diretrizes, objetivos e metas físicas e financeiras da administração pública. Sua vigência coincide com o segundo ano de um mandato majoritário até o primeiro ano do mandato seguinte, devendo seus objetivos e execução ser avaliados de forma anual para eventuais correções de rota.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias expressa a busca de sintonia do PPA com a Lei Orçamentária Anual, através do estabelecimento de diretrizes, metas e prioridades da administração pública. Não obstante simplesmente orientar a elaboração da LOA subsequente, a LDO disporá sobre alterações na legislação tributária.

A Lei Orçamentária Anual fixa os recursos a serem aplicados anualmente nas ações de governo através de instrumentos como a estimativa de receitas e fixação de despesas, desde que estas estejam em conformidade com o PPA e LDO vigentes. *Grosso modo*, é através da sua execução que são percebidos de forma mais detalhada as ações de governo em determinado exercício financeiro.

2.2.4 Lei Complementar 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) dá continuidade ao aperfeiçoamento da legislação orçamentária, e surge não somente como instrumento de planejamento, mas também como instrumento de controle, porquanto inova ao enfatizar a busca do equilíbrio das contas públicas. Dentre outras funções, a LRF “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências” (BRASIL, 2000) e tem como objetivo o equilíbrio entre despesas e receitas, definindo critérios de atuação (limitação de empenho, por exemplo) caso estas últimas apresentem desvios que comprometam a execução orçamentária. Destaca-se também, no capítulo IX, a necessidade de transparência, controle e fiscalização da gestão fiscal, que ensejará posteriormente a edição da Portaria Interministerial 163/2001, promovendo a uniformização dos procedimentos de execução orçamentária no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, mormente no que toca à classificação das naturezas de receita e naturezas de despesa.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se pela sua natureza aplicada com abordagem qualitativa. Sobre o tema, Vergara (2000, p. 47) define a pesquisa aplicada como sendo “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. No mesmo sentido, Barros e Lehfeld (2000, p. 78), corroboram que a pesquisa aplicada cria o conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Appolinário (2004, p. 152), por fim, constata nas pesquisas aplicadas o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.”. Ainda sobre o tema, Ludke e André (1986, p.19-20) propõem que “o estudo qualitativo, [...] desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”, o que coaduna com

o objetivo geral inicialmente proposto, com viés descritivo de uma realidade específica.

Relevante afirmar que a aplicabilidade do tema abordado refere-se a um dos pilares para a eficiente alocação e aplicação de recursos públicos, especificamente os geridos pelo PJSC.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Complementarmente à natureza e abordagem descritos na seção anterior, o tema abordado tem finalidade descritiva. Ampara-se tal argumento na abordagem dada por Triviños (1987, p. 110), em que “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Mais detalhadamente, Vergara (2000, p. 47) argumenta que as pesquisas descritivas expõem as características de determinada população ou fenômeno, estabelecem correlações entre variáveis e definem sua natureza. “Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA 2000, p.47).

Quanto aos meios, estão relacionados aos aspectos de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Sobre o primeiro aspecto, Marconi e Lakatos (1996, p. 78) apresentam algumas vantagens verificadas na pesquisa de campo, tais como o “acúmulo de informações sobre um dado fenômeno para serem analisados por outros pesquisadores, e a facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos sobre determinada população ou classe de fenômenos”. Vergara (2000, p. 47) define a pesquisa de campo como sendo realizada no local onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou em um local que disponha de elementos para explicá-la, consistindo na observação de fatos tal como ocorrem espontaneamente.

A pesquisa bibliográfica é primordial para a compreensão do assunto, pois é ali que se identifica a existência de literatura que dê fundamento ao problema e à sua argumentação. Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66), “a sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto.”.

Igualmente fundamental para este artigo é a pesquisa documental: similarmente à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental consiste em um instrumental de apoio à pesquisa, e o que as faz diferir essencialmente é a natureza das fontes, conforme explica Gil (1991, p. 51), ao afirmar que “a segunda se utiliza basicamente de contribuições dos diversos autores, enquanto que a primeira vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Infere-se daí que documentos produzidos ou utilizados pelos agentes afetos à elaboração orçamentária no PJSC são de valia concorrente aos outros métodos de pesquisa.

No que tange ao enquadramento do presente artigo como estudo de caso, cabe citar Triviños (1987, p.

133), que aponta o estudo de caso como possivelmente o mais relevante dos tipos de pesquisa qualitativa. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente” (grifo do autor).

Ainda sobre a utilização do método de estudo de caso, YIN (2015, p. 4) constata que

[...] não existe fórmula, mas a escolha depende em grande parte de sua questão de pesquisa. Quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, como ou por que algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social.

Desta feita, o estudo de caso tem como diferencial o fato de permitir lidar com variedade de evidências, ampliando o espectro de fatos relacionados às características documentais e ambientais, uma vez que pese ser tarefa comum aos órgãos públicos, o processo de elaboração orçamentária no PJSC tem características específicas quanto à descentralização por unidades gestoras.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Sobre o tema, Doxsey e De Riz (2002, p. 44) frisam que

[...] é importante levar em conta um detalhe muitas vezes omitido sobre metodologia de pesquisa é a lembrança sobre a delimitação do foco do estudo. Foco é uma questão de escolha e especificação de limites. É essencial determinar qual será a principal fonte das informações a serem coletadas. [...] Para a pesquisa qualitativa, o pesquisador seleciona os sujeitos de acordo com o problema da pesquisa. Quem sabe mais sobre o problema? Quem pode validar tal informação com outro ponto de vista ou uma visão mais crítica dessa situação problemática?

A delimitação da pesquisa dar-se-á pela amostra de unidades gestoras cuja soma na participação do orçamento de 2017 tenha sido superior a 95% do montante em todas as unidades orçamentárias geridas pelo PJSC, quais sejam: Orçamento TJ, Orçamento do Sidejud (Sistema de Depósitos Judiciais) e FRJ (Fundo de Reparcelamento da Justiça).

Há que se frisar, no entanto, que há recursos orçamentários geridos pelo PJSC que não irão compor a base de cálculo para este estudo, porquanto tratam de verbas relacionadas a restituição de valores resultantes de atos gratuitos expedidos por cartórios extrajudiciais (recursos do Selo de Fiscalização de Atos Notariais e Registrais – FRJ), bem como recursos cuja origem financeira deriva do Poder Executivo, tais como os destinados ao pagamento de precatórios do Estado e pagamento de inativos extrajudiciais, que tão somente transitam no orçamento para que venham a ser executados.

Desta maneira, totalizam cinco as Unidades Gestoras que serão objeto de estudo, quais sejam: Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), Diretoria de Infraestrutura (DIE) e Diretoria de Material e Patrimônio (DMP), cuja representatividade é exposta na seguinte tabela.

Tabela 1: Total orçado por Unidade Gestora para o Orçamento de 2017

Unidade Gestora	Total orçado (2017)	% orçamento PJSC	% acumulado
Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)	1.798.763.027,00	83,020%	83,020%
Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)	103.612.536,00	4,782%	87,803%
Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA)	62.834.760,00	2,900%	90,703%
Diretoria de Infraestrutura (DIE)	51.563.000,00	2,380%	93,082%
Diretoria de Material e Patrimônio (DMP)	49.470.787,00	2,283%	95,366%
Academia Judicial (AJU)	20.782.389,00	0,959%	96,325%
Diretoria de Saúde (DS)	19.485.752,00	0,899%	97,224%
Secretaria do Conselho Gestor do Sistema de Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos (SCGJEPASC)	13.477.159,00	0,622%	97,846%
Diretoria-Geral Administrativa (DGA)	9.843.593,00	0,454%	98,301%
1ª Vice-Presidência (VP)	8.300.000,00	0,383%	98,684%
Diretoria de Documentação e Informações (DDI)	7.678.443,00	0,354%	99,038%
Casa Militar (CM)	6.887.740,00	0,318%	99,356%

Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF)	5.151.397,00	0,238%	99,594%
Grupo de Monitoramento e Fiscalização (GMF)	3.371.528,00	0,156%	99,749%
Núcleo de Comunicação Institucional (NCI)	3.122.410,00	0,144%	99,893%
Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ)	1.106.989,00	0,051%	99,945%
Coordenadoria Estadual da Infância e da Juventude (CEIJ)	941.019,00	0,043%	99,988%
Assessoria de Planejamento (ASPLAN)	205.973,00	0,010%	99,997%
Auditoria Interna (AUDIT)	31.284,00	0,001%	99,999%
Gabinete da Presidência (GP)	23.000,00	0,001%	100,000%
Total	2.166.652.786,00	100%	

Fonte: elaborado pelo autor (relatório extraído do Sisproject)

Tal amostra por tipicidade envolverá, portanto, os responsáveis pela criação e quantificação dos projetos e propostas orçamentárias em cada unidade gestora, garantindo a representatividade que o escopo do estudo requer.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerando que a presente pesquisa lida diretamente com a realidade que se deseja estudar, a técnica de observação se enquadra como apropriada, visto que permite descrever o que se vê, além da ampliação da possibilidade de engendrar questões sobre o que se procura compreender.

Complementar à observação, as técnicas de coleta de dados sob a forma de questionário, composto de questões abertas e fechadas, que será o cerne da análise entre as similitudes e diferenças das técnicas de proposição orçamentária.

Como instrumentos de coleta de dados secundários, serão utilizados documentos de produção própria do PJSC, relatórios do Sisproject, SIGEF e fontes bibliográficas.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados baseia-se no modelo interpretativo proposto por Triviños (1987), que se alicerça nos resultados apresentados sob os vieses da fundamentação teórica e experiência pessoal do pesquisador. O interpretativismo é originado filosoficamente na fenomenologia, corrente de pensamento em que protagoniza o ator, valoriza-se a experiência pura do sujeito.

Sobre a fenomenologia cabe apontar que, segundo Merleau-Ponty (apud Triviños, 1987, p. 43),

[...] trata-se de descrever, e não de explicar, nem analisar”, complementando logo após que “o universo da ciência é constituído pelo mundo vivido e, se quisermos pensar na própria ciência com rigor (...) convém despertarmos primeiramente esta experiência do mundo da qual ela é a expressão segunda.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este artigo limita-se em sua abrangência e temporalidade no âmbito do PJSC, com o Planejamento estratégico vigente de 2015 a 2020, em momento de revisão do PPA 2016-2019, especificamente no que tange ao exercício de 2017.

Realizada a definição da metodologia aplicada, passa-se à apresentação e análise dos dados extraídos do mencionado questionário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foi encaminhado questionário *online* acerca dos assuntos concernentes aos objetivos específicos a cada proponente orçamentário das Unidades Gestoras cuja soma perfizesse 95% da proposta orçamentária do PJSC, de modo a observar similitudes e diferenças em cada um dos aspectos abordados.

No que tange a identificação do domínio de conhecimento técnico e legal pelos proponentes de sua Unidade Gestora quanto às leis orçamentárias, em uma escala de 1 a 4, sendo que 1 representa nenhum domínio, e 4 representa excelente domínio, as percepções dividem-se entre 2 (40%) e 3 (60%), o que indica que há espaço para uma maior qualificação destes gestores, seja em conjunto com a Diretoria de Orçamento e Finanças, seja através de cursos ou palestras mediados pela Academia Judicial.

A importância do tema sobrevém de algumas formas: o adequado planejamento, em consonância com as leis orçamentárias e das unidades orçamentárias que são auxiliares aos recursos do duodécimo (como FRJ e Sidejud), de modo a evidenciá-lo de forma correta em subações e elementos de despesa; não

menos importante, na execução da despesa, o conhecimento técnico e legal dos gestores implica em maior observância a critérios também definidos nas leis orçamentárias (necessidade de prévio empenho, anualidade do orçamento etc.). Não bastando, este mesmo domínio, conjugado com o conhecimento de outras leis que envolvam as aquisições em geral, tal como a lei 8.666/1993, dá ao gestor ferramentas indispensáveis para o seu planejamento, vez que há complementaridade inequívoca nas ações de planejamento e aquisições.

Outra questão, aberta, trata dos critérios de decisão para a criação ou existência de um projeto orçamentário: em suas respostas, a maioria dos proponentes vincula a sua existência tanto ao alinhamento com o planejamento estratégico, como ações rotineiras de manutenção, e por fim, relacionadas a ações impactadas pela elaboração do plano de obras do PJSC.

Cabe aqui observar que, pese a diferença das atribuições e atividades-fim de cada uma destas Unidades Gestoras, observa-se que, no tocante à proposta orçamentária de 2017, existiam dentre estas cinco unidades gestoras analisadas, 164 projetos com previsão de gasto no Sisproject, assim distribuídos: DGP (28), DTI (8), DEA (77), DIE (37), DMP (14), com valores estipulados para cada projeto (excetuando-se despesas de pessoal) desde pouco mais de três mil reais até projetos que concentram pouco mais de cinquenta milhões de reais.

Nota-se por estes dados, portanto, que não há estrita correlação entre o montante proposto e o número de projetos, porquanto existem Unidades Gestoras que dispõem de mais de cem milhões de reais para execução, alocados em oito projetos (como se infere no planejamento da DTI), porquanto há Unidades Gestoras com aproximadamente metade deste orçamento, cujos valores estão alocados entre projetos que se quantificam entre 14 e 37 (DMP e DIE).

No que toca à percepção pelos proponentes orçamentários, em escala de 1 a 4 (sendo que 1 representa nenhuma identificação e 4 representa clara identificação) da consonância dos projetos definidos pela própria Unidade Gestora com o planejamento estratégico, os proponentes têm a percepção unânime de se enquadrarem na escala 3; em sentido mais amplo, questionados a avaliar a totalidade dos projetos do PJSC, pendem-se entre a escala 2 (40%) e escala 3 (60%).

Há que se bem notar que a simples prevalência da prática de vinculação, pelos proponentes orçamentários, dos projetos aos objetivos estratégicos representa um ganho significativo para o planejamento, porquanto haveria ali um claro direcionamento para ações que visam consolidar e concretizar os conceitos definidos na missão e na visão do Poder Judiciário catarinense, por meio de políticas e estratégias organizacionais. Todavia, para os mesmos objetivos comuns, há metodologias diversas no que concerne à existência de projetos, fato resultante da inexistência de manuais ou legislação internos sobre o tema.

É relevante esclarecer que, no âmbito do planejamento, execução e acompanhamento orçamentário, a própria legislação corrente (Lei 4.320/1964, CF/1988 e LC 101/2000) exige a sua discriminação por instrumentos como programas, ações, subações e elementos de despesa, de modo que tanto sejam atendidos

tanto os quesitos de transparência no gasto público como a uniformização e consolidação destes mesmos gastos. Em âmbito estadual o Decreto 1.323/2012 dá detalhamento maior aos elementos de despesa, ou subelementos, especificando-os de forma que se tenha fino controle sobre os gastos do ente público.

Passa-se a outra questão, igualmente aberta, que aborda o aspecto monetário destes projetos, ou seja, deseja-se conhecer a formulação e memória de cálculo necessárias à sua quantificação: ampla maioria dos proponentes os caracteriza como uma conjugação de práticas de projeção com base em valores históricos, tendo por base experiências anteriores, e de práticas de projeção relacionadas a políticas institucionais.

Há, de fato, resquício do tal “orçamento geológico” tão bem definido por Delfim Netto, visto que a avaliação dos montantes executados em exercícios anteriores passa a ser condição *sine qua non* para uma primeira formulação orçamentária. Mas não menos importante do que a valoração, esconde-se por trás desta a necessidade da execução destes valores propostos, por certo que a arrecadação de impostos tem por finalidade uma contraprestação pelo poder público. Se há arrecadação maior do que o efetivamente gasto, duas podem ser as causas: ou não há contrapartida plena ou a voracidade arrecadatória é alta, assim como o raciocínio inverso é espelho desta lógica.

Para se colocar na perspectiva da realidade, foram extraídos dados do SIGEF relativos ao último exercício finalizado (2015) que indicam que há espaço para o aprimoramento da execução orçamentária, conforme se infere na tabela a seguir, elaborada sob os mesmos critérios de delimitação do item 3.3 deste artigo, ou seja, excluem-se dotações cujos valores financeiros transitam por este órgão.

Tabela 2: Total orçado e executado por Unidade Orçamentária em 2015

Unidade Orçamentária	Dotação autorizada (exclui contingenciamento) (a)	Despesa liquidada (inclui restos a pagar) (b)	% (b/a)
TJ	1.266.882.721,82	1.195.499.843,08	94,37%
FRJ	257.738.698,88	225.833.119,84	87,62%
Sidejud	245.617.344,62	141.299.264,65	57,53%

Fonte: elaborado pelo autor (relatórios extraídos do SIGEF)

Percebe-se que o orçamento do TJ (ou duodécimo) dispõe do melhor desempenho entre os três

orçamentos, fato explicado pela vinculação de quase a totalidade de recursos de folha de pagamento do PJSC naquela unidade.

Fato ocasional que impulsionou a execução orçamentária do orçamento de FRJ é a aquisição de prédio para abrigar unidades administrativas, que alavancou a execução naquele ano em aproximadamente R\$ 55.800.000,00, o que mesmo assim apontou o percentual de execução abaixo de 90%.

Por fim, o orçamento do Sidejud, mesmo alavancado pela execução de aproximadamente R\$ 4.800.000,00 como parte da aquisição do mesmo prédio, teve sua execução abaixo de 60%.

A questão seguinte trata da inter-relação das unidades gestoras, em que se questiona se o proponente já foi consultado ou consultou outras unidades gestoras acerca de projetos complementares, ou seja, que impactem o seu planejamento. Trazendo a exemplos práticos, a eventual aquisição de um prédio implica que todos os gestores relacionados ao seu funcionamento estimem o impacto em suas atividades, seja pela alocação de servidores, terceirizados, mobiliário, passando pelo incremento em despesas como energia elétrica e taxas municipais.

Foi unânime a resposta afirmativa, indicando que há atividades correlacionadas que necessitam a atenção de múltiplos gestores para a sua consecução e que estes estão cientes das necessidades orçamentárias a serem aventadas. É particularmente importante este aspecto, porquanto o ato de prévio empenhamento, conforme estabelecido no art. 60 da lei 4.320/1964, só é possibilitado pela previsão de dotação orçamentária para tal fim, e planejamentos inexistentes ou insuficientes podem incorrer na não observância deste aspecto legal.

Um aspecto relevante foi abordado nas questões relativas à percepção, pelos proponentes, da eventual existência de projetos com pouca vinculação ou aderência com a atividade-fim de sua Unidade Gestora, bem como da existência de projetos que atualmente se encontram vinculados a outras áreas, mas que se estariam relacionados com a atividade da Unidade Gestora do inquirido.

A importância de tais questões transita no fato de que, em cenário hipotético, várias Unidades Gestoras podem orçar algo similar (papel, impressoras, gratificação de pessoal, capacitação de servidores, etc.), sendo que haveria definição, também hipotética, de que tal função é de uma única Unidade Gestora. Outro cenário é que a uma determinada unidade gestora está a incumbência de realizar atividades similares ou complementares a atividade de outra (conserto de fechaduras e troca de chaves; aquisição de móveis padrão e móveis sob medida, como exemplo).

A consequência de ambos cenários passaria pelo possível fracionamento de despesas – mesmo que inadvertido –, perdas de ganho de escala com licitações, além de devida e correta transparência dos gastos públicos, vez que tal gasto possa estar incluído em outras subações finalísticas de cada unidade; a perda de plena utilização de *know-how* de determinada unidade para eventualmente propor melhores

especificações em projetos básicos; e finalmente, por questões operacionais, a inclusão de gastos em projetos de determinada unidade gestora oriundos de planejamentos próprios de outrem, como poderia ser o caso da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Como abordado anteriormente, a inexistência de manual ou legislação interna permite que não haja conceituação clara entre Unidade Gestora (a que planeja e executa) e Unidade Requisitante (a que, nas solicitações à Unidade Gestora, auxilia e embasa seu planejamento).

As respostas para os dois questionamentos dão a indicação de que existem “áreas cinzentas” no planejamento de projetos das Unidades Gestoras, cujas incumbências podem ser aperfeiçoadas: 40% responderam que há projetos que se percebe não ser relacionados com sua atividade-fim, bem como 60% dos respondentes dão a conhecer que haveria projetos em outras Unidades que se relacionam com sua própria atividade.

De forma geral, instados a tecer sugestões e comentários sobre o aperfeiçoamento do planejamento, execução e acompanhamento orçamentários do PJSC, os proponentes elencam a necessidade do aperfeiçoamento de ferramentas tecnológicas que auxiliem a captação de informações e realização de projeções, assim como propõem o aprimoramento na comunicação entre as Unidades Gestoras para adequação de planejamento que as envolvam.

Em igual peso, há sugestões de capacitação através de cursos voltados ao planejamento e orçamento público, assim como prezam pela continuidade da evolução do planejamento institucional de licitações, que visa consolidar as maiores aquisições deste PJSC, em função de suas características, cronograma e estimativas de desembolso, temas afeto ao próprio planejamento orçamentário; por fim, sugerem a continuidade de reuniões periódicas de acompanhamento da execução orçamentária.

5 CONCLUSÃO

Através desta pesquisa tornou-se possível analisar como é realizado o processo de elaboração orçamentária pelos responsáveis pela maior parte do orçamento do PJSC, que é o objetivo geral deste trabalho, e que contou com a fundamental participação de seus proponentes.

O que se depreende da pesquisa é que, de fato, há avanços no planejamento, caracterizados tanto por uma direção comum que se traduz no Planejamento Estratégico, como pela percepção de que a boa planificação, execução e acompanhamento dão potenciais ganhos ao seu atingimento, o que coaduna com a evolução do orçamento público no Brasil a partir da década de 1960.

Há, no entanto, questões que podem ser aprofundadas, tal como a necessidade de manual ou mesmo legislação interna que discipline a formulação da peça orçamentária por todos os gestores, com clara

conceituação de projeto orçamentário, definição de métodos relacionados com sua quantificação, bem como clara e inequívoca definição de competências, e não menos importante dar aos gestores maior percepção de que o que realizam tem um alinhamento estratégico.

Percebe-se, ademais, que ainda sob o espectro do planejamento, é alto o grau de inexecução orçamentária, mormente nos orçamentos do Sidejud e FRJ; desdobramentos deste tema poderiam dar sugestão a novas análises acerca de tal inexecução, tais como limitação de quadro funcional, gargalos na execução do planejamento, memórias de cálculo pouco realistas, dentre uma gama de possíveis causas sobre as quais o pesquisador poderia debruçar-se.

Não menos importante, há que se ampliar a transparência do planejamento e execução orçamentários, através de subações que tornem possível a evidenciação mais completa das políticas do PJSC, de modo que a cada Unidade Gestora seja lançado o escrutínio pela transparência, porquanto por ora reúnem-se tão somente, grosso modo, em áreas de manutenção, capacitação, informática, pessoal e obras.

Tal transparência é fundamental ao cidadão que deseja conhecer como funciona e quanto custa o Poder Judiciário, seja em suas aquisições e manutenções, seja pelos objetivos estratégicos que expõe.

Importante salientar que é desejo comum dos gestores este aperfeiçoamento, que através de seus comentários e sugestões, expuseram a necessidade de prosseguimento de aperfeiçoamento organizacional e técnico, e a coordenação destes esforços é imprescindível para a excelência do planejamento e execução orçamentárias.

Dá-se como sugestão, para outras pesquisas, estudos mais aprofundados acerca das causas de inexecução orçamentária, assim como, tão importante como planejamento, a pesquisa sobre os custos por comarca e qualidade do gasto no Poder Judiciário.

Por fim, trata-se de uma pesquisa na qual os servidores são partícipes, em algum momento, das políticas que direcionam este Poder Judiciário de Santa Catarina em direção a seu futuro; mas antes disto, estes mesmos servidores são cidadãos de posse de consciência crítica e construtiva para o aperfeiçoamento da instituição que tanto valorizam.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2007.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do**

conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, Aidil Jesus Paes e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. Constituição (1891). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil.** Rio de Janeiro, 1891.

_____. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil.** Rio de Janeiro, 1934.

_____. Constituição (1937). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil.** Rio de Janeiro, 1937.

_____. Constituição (1946). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil.** Rio de Janeiro, 1946.

_____. Constituição (1967). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1967.

_____. Constituição (1967). **Emenda Constitucional n.1,** de 24 de janeiro de 1969. Brasília, 1969.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988.

_____. Decreto nº 2.829 de 29 de outubro de 1998. **Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências.** Brasília, 1998.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Brasília, 1964.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Brasília, 1993.

_____. Lei complementar nº101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.** Brasília, 2000.

_____. Portaria Interministerial nº 163, de 4 de maio de 2001. **Dispõe sobre normas gerais de consolidação das Contas Públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e dá outras providências.** Brasília, 2001.

_____. Senado Federal. Projeto de Lei nº 201, de 4 de maio de 1950. **Institui normas financeiras para a União, os Estados e os Municípios**. Brasília, 1950.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público - ENAP, volume 120, 1996.

DELFIN NETTO, Antonio. **Por que não começar do começo em 2017?**, in Valor Econômico, 12.5.2015.

DOXSEY J. R. e DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO JR., J. Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4.320 Comentada**. Rio de Janeiro: IBAM, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração e análise de dados**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2007.

SANTA CATARINA. Decreto nº 1.323, de 21 de dezembro de 2012. **Aprova a Classificação da Despesa Pública para o Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências**. Florianópolis, 2012.

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, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

COTAS PARA NEGROS NOS CONCURSOS PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: SUBSÍDIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO E COMPATIBILIDADE COM O RECRUTAMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Guilherme Peres Fiuza Lima.

Mestrando em Direito e Especialista em Direito Público pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e em Gestão Estratégica do Poder Judiciário pelo Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – CEJUR/TJSC. Pós-graduando em Direito Processual Civil pelo Complexo Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Servidor efetivo do PJSC, onde exerceu funções operacionais e de assessoria de gabinete na área jurídica, tanto no 1º grau quanto no 2º grau de jurisdição, bem como de Chefe de Seção e Secretário de Câmaras da Divisão de Secretaria dos Órgãos Julgadores (DSOJ) da Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP) e Diretoria-Geral Judiciária (DGJ). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0739096356286576>. E-mail: fiuza@tjsc.jus.br

RACIAL QUOTAS IN PUBLIC PROCUREMENT OF SANTA CATARINA COURTS: subsidies for implementation and compatibility with the recruiting people skills

Resumo: O objetivo do presente estudo é apresentar subsídios para implementação das cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina bem como verificar sua compatibilidade com a recrutamento de pessoas por competências. A metodologia utilizada na pesquisa constitui-se numa abordagem qualitativa-quantitativa. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados demonstram a compatibilidade e a complementaridade das cotas para negros com relação ao recrutamento por competências. Por fim, conclui-se que, na implementação das cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, a autodeclaração é o meio adequado para aferir a cor do candidato cotista, e que para se instituir comissão de verificação sobre a cor autodeclarada é necessária previsão legal e regulamentar.

Palavras-chave: Cotas. Concursos. Competências.

Abstract: *The aim of this study is to contribute for the implementation of quotas for blacks in public*

procurement of the Judiciary of Santa Catarina and to verify its compatibility with the recruitment of people skills. The methodology used in the research is constituted a qualitative and quantitative approach. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved demonstrate the compatibility and complementarity of quotas for blacks in the recruitment of skills. Finally, it is concluded that the implementation of quotas for blacks in public procurement of the judiciary in Santa Catarina, the self-declaration is the appropriate way to measure the color of the bondholder candidate, and to establish verification commission on self-declared color is necessary legal and regulatory provision.

Keywords: Quotas. Contests. Skills.

1 INTRODUÇÃO

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que a sociedade brasileira é composta de 53% de pretos ou pardos (VILELA; BIANCHI, 2014). No entanto, o percentual de servidores pretos ou pardos no Judiciário nacional é somente 29,1%, e o de juízes pretos ou pardos apenas 19,1% (CNJ, 2013a). A sociedade catarinense, por sua vez, é composta de 15,3% de pretos ou pardos (IBGE, 2010). Porém, o percentual de servidores pretos ou pardos no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)¹ é somente 5,2% (CNJ, 2013b) e, de juízes pretos ou pardos apenas 2,9% (CNJ, 2013c).

Diante deste cenário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou a Resolução nº 203, de 2015, a qual prevê cotas de, no mínimo, 20% para negros (pretos ou pardos) nos concursos públicos de todo o Poder Judiciário (CNJ, 2015). Além das cotas, referida Resolução previu também a possibilidade de os Tribunais estabelecerem outras medidas compensatórias, como maior pontuação para pretos ou pardos, ou ainda, cursos preparatórios destinados especificamente a estes candidatos (CNJ, 2015).

A iniciativa do CNJ teve como contexto o julgamento da constitucionalidade da Lei Federal n. 10.558/2002 referente às cotas para negros nas universidades federais (BRASIL, 2012) pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e a previsão de cotas para negros² de 20% na administração pública federal pela Lei Federal n. 12.990/2014 (CANÁRIO, 2015).

A regulamentação do CNJ possui caráter temporário, com vigência determinada de 10 anos (CNJ, 2015), prazo considerado necessário pelo órgão para avaliar a correção da distorção da representatividade racial no Poder Judiciário, com seus efeitos a serem verificados no próximo censo do judiciário nacional.

1 A nomenclatura Poder Judiciário de Santa Catarina, doravante utilizada neste artigo apenas como PJSC, segue a mesma distinção da Constituição do Estado de Santa Catarina para o Poder Judiciário Estadual, em seu art. 77. Portanto, quando constar PJSC no texto, faz-se referência a todo o Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Por outro lado, ao constar a palavra Tribunal de Justiça (TJSC), a referência é apenas com relação ao Tribunal de segundo grau de jurisdição.

2 A legislação brasileira sobre cotas se refere a negros, estando abrangidos nesse conceito legal, tanto pretos e pardos.

Concomitantemente, o Poder Judiciário brasileiro e de Santa Catarina vem implementando novas técnicas de gestão objetivando, principalmente, a eficiência na gestão pública. A denominada gestão estratégica³ possui fundamento na administração pública gerencial, estando vinculada a diretrizes de atuação para uma “nova governança de justiça” (LEWANDOWSKI, 2015).⁴ A missão, a visão e os “valores”⁵ dirigentes da vida organizacional são instrumentos para efetivar a gestão estratégica e a governança⁶ realizadas através da atuação dos seus “colaboradores”.⁷ Em última análise, se pretende tornar o serviço público judiciário eficiente e compatível com os impostos pagos pela população, dado que o custo do judiciário no Brasil supera o de inúmeros países⁸ (DAROS, 2015).

Entre as inúmeras práticas de gestão pública,⁹ se encontra a gestão de pessoas por competências, a qual visa recrutar e selecionar candidatos dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes¹⁰ compatíveis com a organização, além de incrementar a criatividade e a inovação no exercício do serviço público judiciário (STONER; FREEMAN, 1999, p. 311-313).

Apesar de a implementação da gestão de pessoas por competências no PJSC ainda se encontrar em fase de mapeamento (SILVA; DALMAU, 2015, p. 34), é necessário compatibilizá-la com a política pública de cotas, pois ambas envolvem o recrutamento de recursos humanos.

A Resolução nº 203, de 2015 do CNJ está vigente e vem sendo implementada por diversos Tribunais.¹¹ Portanto, é preciso fornecer subsídios para implementar as cotas à realidade do judiciário estadual,

3 Gestão estratégica pode ser entendida como o modo pelo qual a organização põe em ação a estratégia disponível para atingir os objetivos, direcionando a organização para caracterizar a sua visão de futuro, cf. Kanaane *et al*, 2010, p. 35.

4 A palavra “governança” geralmente é associada à capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços para o atendimento dos cidadãos, Cf. Kanaane *et al*, 2010, p. 63.

5 Valor, em si mesmo, é considerado juízo inserido no campo da moral (distinto do “valor jurídico” da ciência jurídica, o qual é valor moral relativo – cf. KELSEN, 2003, p. 74). Valores organizacionais, por sua vez, refletem a opção destes juízos morais em uma dada organização. No Judiciário estadual, os valores organizacionais são traduzidos pela cadeia de valor relacionada à gestão e governança. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/ARPO_Cadeia_de_Valor/Index.html>. Acesso em 31 maio/2016.

6 O planejamento e gestão estratégica do Judiciário nacional encontra-se atualmente regulamentado pela Resolução nº 198, de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2014) com relação ao quinquênio 2015/2020. O planejamento estratégico do PJSC visa implementar a missão, a visão e a os valores do PJSC também para o quinquênio 2015-2020, Cf. Resolução nº 28, de 2014-TJ e sítio da internet do PJSC. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>>. Acesso em 31 maio/2016.

7 Colaboradores é o termo utilizado pela teoria da administração apenas para funcionários de médio e baixo escalão. Assim, não costuma ser utilizado para a totalidade dos agentes públicos, tampouco magistrados.

8 O custo do Judiciário brasileiro atinge de 1,30% do PIB, superior à quase totalidade de países do hemisfério ocidental, como Espanha, Argentina, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Colômbia, Chile, Portugal, Alemanha, e Venezuela, cf. DA ROS, 2015.

9 O foco do PJSC se concentra na gestão e planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão do conhecimento e gestão de processos de trabalho. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em: 31 maio/2016.

10 Para a gestão de pessoas por competências, os conhecimentos, habilidades e atitudes são traduzidos pela sigla “CHA”. Vide item 2.5.1.1, *infra*.

11 Vide item 4.2, *infra*.

contextualizando tanto a gestão de pessoas por competências, quanto as características da formação da sociedade catarinense e seus reflexos na igualdade racial.

Para tanto, o objetivo geral do presente estudo pretende analisar a compatibilidade do recrutamento de pessoas por competências com as cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Os objetivos específicos, por sua vez, são: a) investigar o diagnóstico racial de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina correlacionando-o com a formação da sociedade catarinense; b) discriminar a gestão de pessoas por competências nas organizações públicas e, especificamente, no Poder Judiciário de Santa Catarina, e sua compatibilidade com a política de cotas na captação de pessoas por concursos públicos; c) comparar experiências de cotas para negros em concursos públicos nas outras esferas do Poder Judiciário Federal e Estadual, e; d) examinar modos e apresentar subsídios para implementar a política de cotas para negros em concursos públicos do Judiciário, especialmente no Poder Judiciário de Santa Catarina.

A importância do tema do ponto de vista geral é investigar as semelhanças e as distinções das cotas utilizadas para o acesso à educação superior das cotas para concorrer aos cargos públicos. Do ponto de vista particular, a importância consiste em pouco se conhecer ou se estudar sobre o tema das cotas para negros no PJSC. Além disso, a terceirização de trabalhadores da atividade meio no TJSC – serviços de limpeza, copa, recepção e apoio – ilustrou no cotidiano organizacional uma diferenciação racial (e social) para os serviços de baixa complexidade, pois enquanto é possível identificar raríssimos casos de juízes e servidores negros no TJSC,¹² há um número sensivelmente maior de terceirizados pretos e pardos, ainda não quantificado, identificado ou estudado de forma comparativa.

O momento é oportuno para estudo do tema porque, apesar da exigência de cotas para negros de 20% pela Resolução nº 203, de 2015 do CNJ (CNJ, 2015), ainda não foram realizados concursos públicos para magistratura ou para servidores no PJSC após a vigência da referida Resolução.¹³ Ou seja, o assunto ainda é inédito no judiciário estadual.

Por fim, a viabilidade do estudo se denota da prévia dotação orçamentária da Academia Judicial, especificamente da pós-graduação em nível *lato sensu* em gestão estratégica do PJSC, e da realização dentro do período compreendido no cronograma do curso.

12 Apesar de até mesmo a presidência do Tribunal de Justiça já ter sido exercida por pessoa de fenótipo pardo, na pessoa do Desembargador Heráclito Carneiro Ribeiro, gestão 1931-1932, cf. fontes de dados primários obtidas no acervo do Museu do Poder Judiciário de Santa Catarina. Recentemente, também identificamos o juiz Vilmar Cardozo com fenótipo pardo, recentemente falecido. (Disponível em: <<http://app.tjsc.jus.br/noticias/listanoticia!viewNoticia.action?cdnoticia=28508>>. Acesso em: 24 jun/2016).

13 Até a conclusão da versão final deste artigo, em 31-out/2016, ainda não foram realizados concursos pelo PJSC após a vigência da Resolução nº 203, de 2015, do CNJ.

2 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

Para definir o escopo da igualdade racial que legitima a política pública de cotas para negros nos concursos públicos, por cautela, convém relembrar conceitos gerais introdutórios que orientam a análise do tema.

2.1 RAÇA: UM CONCEITO SOCIAL

O conceito de raça possui diferentes abordagens científicas. Do ponto de vista biológico, esclarece o geneticista Guido Barbujani (2007, p. 156), que “não há motivo para acreditar que a espécie humana se subdivide em grupos biológicos distintos, que evoluíram naturalmente e que possamos chamar legitimamente de raça.” Isso porque a origem biológica do clareamento da pele humana ao tom “branco”, por exemplo, decorreu da adaptação da espécie à era glacial, pela necessidade de retenção de calor corporal para sobrevivência durante as baixíssimas temperaturas enfrentadas quando o homem atravessou as geleiras dos pólos terrestres (COHEN, 2011).

A explicação para as diferentes características físicas entre seres humanos erroneamente relacionadas a raças, “tais como o formato do nariz, e densidade ou textura do cabelo, a cor e a forma dos olhos e, principalmente, a cor da pele” não decorrem de diferenças biológicas (VITORELLI, 2016, p. 35). Isto é, a variabilidade biológica não se confunde com o conceito de raças, dado que “as populações diferem uma das outras de modo relativo e não absoluto, em função da frequência de um ou mais genes” (MUSSOLINI, 1969, p. 227). Portanto,

Vale repetir uma vez mais que estamos todos de acordo quanto ao fato de que gente de origens diferentes têm aparência diferente. Os europeus têm em média a pele clara, os australianos e africanos da região sub-sahariana têm pele escura; todos são em média mais altos que os pigmeus, os olhos dos siberianos são mais estreitos que os dos somalis, e se vocês gostarem de louras devem procura-las na Estônia, não no Vietnã. Passando à fisiologia, as populações do Himalaia transportam para os tecidos o oxigênio do ar melhor do que os andinos, que só alcançaram as grandes altitudes mais tarde, e os japoneses têm mais intolerância para a lactose que os austríacos. Essas diferenças são hereditárias, mas não têm nada a ver com as raças. Quando dizemos que no homem não há raças, não queremos falar disso, e sim do fato de que não se encontrou, nunca, em que pesem séculos de tentativas, um modo de traçar fronteiras biológicas claras entre as populações humanas (BARBUJANI, 2007, p. 157-158).

Dessa forma, “o conceito de raça não pode ser buscado na biologia. É um conceito social. As raças não existem nos genes, mas socialmente, na cabeça dos atores sociais” (VITORELLI, 2016, p. 35). Ou seja, é questão de linguagem, na lição de Ludwig Wittgenstein, de como o conceito é ressemantizado mobilizado

por todos: por quem olha e por quem é olhado (PEREIRA, 2012, p. 7).

O conceito social de raça é fortalecido por dados históricos. Esclarece Sérgio Pena (2008, p. 10):

Desde os primórdios da humanidade houve violência entre grupos humanos, mas só na era moderna essa violência passou a ser justificada por uma ideologia racista. De fato, nas civilizações antigas não são encontradas evidências de racismo (que não deve ser confundido com rivalidade entre comunidades). É certo que havia escravidão na Grécia, em Roma, no mundo árabe e em outras regiões. Mas os escravos eram geralmente prisioneiros de guerra e não havia ideia de que fossem ‘naturalmente’ inferiores aos seus senhores. A escravidão era mais conjuntural que estrutural – se o resultado da guerra tivesse sido outro, os papéis de senhor e escravo estariam invertidos.

Apenas com a chegada do europeu à América, em 1492, que se criou a necessidade de subjugar indígenas e negros para satisfazer a empreitada colonial. Nesse sentido,

[...] pode-se afirmar que, falando de uma maneira geral, não havia verdadeiro preconceito racial antes do século XV, uma vez que, antes desta data, a divisão da humanidade prendia-se não tanto ao antagonismo de raças, mas sobretudo à animosidade entre cristãos e infiéis – uma diferença mais superficial desde que as divergências entre religiões podem ser vencidas, conquanto a barreira biológica é intransponível. Com o início da colonização africana e a descoberta da América e do caminho para as Índias do Pacífico, houve um considerável aumento dos preconceitos de raça e de cor. Isto pode ser explicado face aos auto-interesses econômicos, ao fortalecimento do espírito do colonialismo imperialista e a outros fatores. (COMAS, 1970, p. 11-55).

A diferenciação física da cor da pele serviu, assim, para justificar, através da força, a suposta “inferioridade” dos povos contrários à dominação (VITORELLI, 2016, p. 39). Porém, ao contrário do que o senso comum imagina, para a colônia veio, acorrentada para sobreviver como escravos, a elite pensante de muitos povos africanos. Mas bastaram algumas poucas gerações nascidas no cativeiro para que o mesmo povo que um dia conheceu a álgebra e a astronomia involuísse para uma condição pré-histórica, afinal de contas, era proibida a educação formal do escravo (SANTOS JÚNIOR, 2015). Lembremos de Cruz e Sousa (1861-1898), negro e catarinense, filho de escravos alforriados, que tornou-se símbolo maior nacional da poesia simbolista, ou Antonieta de Barros, catarinense primeira deputada estadual negra no país, como exemplo do potencial encontrado – e passível de serem “desenvolvidas” suas competências – caso a população negra tivesse acesso formal à educação.

Deste modo, esclarecido o conceito social de raça, tanto pela perspectiva histórica, quanto pela biológica, passemos ao conceito de igualdade, especialmente nas suas vertentes racial e social.

2.2 IGUALDADE RACIAL E DISCRIMINAÇÃO POSITIVA

O conceito jurídico de igualdade segundo o qual a lei genérica e abstrata deve ser igual pra todos foi concebido, em sua forma clássica, para abolir privilégios e dar cabo às distinções baseadas na linhagem e na rígida e imutável hierarquização social por classes do *ancien régime* francês, firmando-se assim como ideia-chave do constitucionalismo que floresceu no século XIX e prosseguiu até boa parte do século XX (SANTOS; LOBATO, 2003, p. 18).

Porém, a igualdade dos sujeitos, “garantida pela Constituição, não significa que estes devem ser tratados de maneira idêntica nas normas” (KELSEN, 1962, p. 10 apud MELLO, 1993). Então, modernamente, a igualdade, em seu conteúdo, se desvincula da ficção formal e passa a considerar a realidade de pessoas distintas num mundo desigual,¹⁴ denominada igualdade substancial ou material. Deste modo, a igualdade passa a significar, não apenas tratar os desiguais de forma desigual, mas promover discriminações positivas na busca desta igualdade (MELLO, 1993, p. 10).

Nesse sentido, esclarece Piovesan (2016, p. 281):

o combate à discriminação é medida emergencial à implementação do direito à igualdade, todavia, por si só, é medida insuficiente. Faz-se necessário combinar a proibição da discriminação com políticas compensatórias que acelerem a igualdade enquanto processo. Isto é, para assegurar a igualdade não basta apenas proibir a discriminação, mediante legislação repressiva. São essenciais estratégias promocionais capazes de estimular a inserção e a inclusão de grupos socialmente vulneráveis nos espaços sociais.

Reconhecida pelo direito internacional,¹⁵ a igualdade racial foi prevista expressamente pelo texto constitucional de 1988, o qual orienta discriminações positivas e realização de políticas públicas para redução dessas desigualdades, “demandando iniciativas concretas em proveito dos grupos desfavorecidos” (BRASIL, 2012, p. 9). Ou seja, para garantir a igualdade de fato, não basta proibir a exclusão social, é preciso realizar a “efetiva inclusão de grupos que sofreram e sofrem um consistente padrão de violência e discriminação.” (PIOVESAN, p. 281).

Delineados estes conceitos e distinções iniciais sobre raça, igualdade racial e discriminação positiva, convém esclarecer a formação da sociedade brasileira e da catarinense, lembrando as raízes da desigualdade racial estrutural que refletem, ainda hoje, a necessidade da política pública de cotas para negros.

14 Atribui-se a Aristóteles a célebre afirmativa de que a igualdade consiste em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, Cf. MELLO, Celso Antonio Bandeira de. In: **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. São Paulo: Malheiros, 1993, p. 10.

15 Cf. Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial, de 1966. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139390por.pdf>>. Acesso em: 26 jun/2016.

2.3 RAÇAS NA FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA E CATARINENSE

Situar a evolução histórica da igualdade racial na formação da sociedade brasileira e, especialmente, na catarinense, é imprescindível para a discussão sobre a política pública de ação afirmativa por cotas para negros. Assim, vejamos seus aspectos principais.

2.3.1 Desigualdade racial na formação da sociedade brasileira

A formação da sociedade brasileira se fez notoriamente com negros escravizados desde o período colonial. Na colonização das Américas, nenhum país “praticou a escravidão em tão larga escala como o Brasil” (ALENCASTRO, 2010, p. 1). O negro foi essencial ao desenvolvimento dos latifúndios que serviram ao modo de produção colonial brasileiro (HOLANDA, 2014, p. 55).

A abolição, por sua vez, além de não desfazer os traços do modo de produção de base escravocrata, pouco influenciou a realidade dos negros libertos, eis que “manteve-se inalterada uma *situação de raça* típica da ordem social desaparecida, formando aquela população, em sua quase totalidade, um sucedâneo da antiga plebe rural e urbana” (FERNANDES, 1978, p. 457). Inclusive foi no período pós-abolição até a primeira metade do séc. XX, que a escola positiva dos italianos Lombroso, Ferri e Garofallo, incidiu decisivamente no direito penal brasileiro para alcançar “criminosos incuráveis” por suas características fenotípicas negras (QUEIROZ, 2016).

Além disso, a equivocada concepção de “democracia racial”, então difundida pelo sociólogo Gilberto Freyre (2006) como uma típica vantagem nacional de preconceito racial mínimo, evidenciou-se como um mito que, na verdade e na prática, impôs barreiras ao progresso e à autonomia do negro (FERNANDES, 2008, p. 304-327). Este mito foi desconstruído por dados estatísticos que incluíram o critério cor, a partir de 1976:

De fato, no Censo de 1950, as estatísticas sobre cor eram limitadas, no Censo de 1960, elas ficaram inutilizadas e no Censo de 1970 elas eram inexistentes. Este longo período de eclipse estatística facilitou a difusão da ideologia da “democracia racial brasileira”, que apregoava inexistência de discriminação racial no país. Todavia, as PNADs de 1976, 1984, 1987, 1995, 1999 e os Censos de 1980, 1991 e 2000, incluíram o critério cor. Constatou-se, então, que no decurso de três décadas, a desigualdade racial permanecia no quadro de uma sociedade mais urbanizada, mais educada e com muito maior renda do que em 1940 e 1950. Ou seja, ficava provado que a desigualdade racial tinha um carácter estrutural que não se reduzia com progresso econômico e social do país (ALENCASTRO, 2010, p. 6).

Assim, importante ressaltar que não se trata apenas de dívida histórica, mas do reflexo atual dela,

pois ainda hoje “os danos decorrentes do preconceito racial e de práticas discriminatórias são suportados atualmente pelos negros. As causas são remotas, mas os danos são vivenciados cotidianamente pelos negros brasileiros” (SANTOS, 2005, p. 82).

2.3.2 Desigualdade racial na formação da sociedade catarinense

Os bandeirantes vicentistas que inicialmente povoaram Santa Catarina não dispunham de recursos suficientes para custear mais escravos negros na recém iniciada procura por minérios no sudeste (CARDOSO; IANNI, 1960, p. 11).¹⁶ Por essa razão, deslocaram-se para o sul, utilizando sua mão-de-obra escrava para, essencialmente, ocupar o território e manter o domínio da província (CORRÊA, 1999, p. 27-35).¹⁷

O escravo negro servia aos vicentistas paulistas em funções domésticas,¹⁸ mas também em funções ligadas à economia de subsistência da província. Apesar de utilizado em menor extensão e intensidade que as regiões Norte, Nordeste e Sudeste, nas quais participaram diretamente da atividade econômica do latifúndio (CARDOSO; IANNI, 1960, p. 11-12), nos ciclos do pau-brasil, do açúcar e do ouro e, mais tarde, no ciclo do café, não restam dúvidas sobre a influência direta do negro em Santa Catarina.¹⁹

A partir da década de 1735-1745, Nossa Senhora do Desterro²⁰ passa a servir como ponto de apoio militar à penetração lusitana no sul, transformando, por um lado, as relações sociais e, por outro, a economia de subsistência. Seguindo a tradição local, escravos negros realizavam serviços domésticos também agora para militares de alta patente. Além disso, membros da tropa de baixa patente eram pardos e negros (CARDOSO; IANNI, 1960, p. 15-20). A economia de subsistência, por sua vez, passa a ser influenciada pelo porto, o qual se torna importante rota de navegação, abastecimento e tráfico de escravos. “Era no porto de Desterro que chegavam os escravos vindos de outras províncias do Brasil, principalmente do Rio de Janeiro” (MALAVOTA, 2011, p. 40). Com relação à origem:

“esses escravos pertenciam principalmente ao tronco linguístico Banto e por vezes eram identificados/denominados de acordo com seu porto de origem na África. Havia os cabindas, congos, moçambiques, cassanges, benguelas e outros, havia também, alguns da região sehelu-sudanesa,

16 A exploração mineradora só obteria sucesso definitivo a partir de 1693, com a descoberta das grandes minas de ouro em Minas Gerais.

17 Os bandeirantes vicentistas paulistas fundaram São Francisco do Sul, em 1645; Desterro, em 1651; e Laguna, em 1676.

18 Registros históricos revelam que o vicentista Dias Velho deixou na sua herança 25 escravos negros. Ver: TAUNAY, Affonso de E. **História Geral das Bandeiras Paulistas, escrita à vista de avultada documentação inédita dos arquivos brasileiros, espanhóis e portugueses**. Tomo Oitavo. São Paulo: Imprensa Oficial, 1946, p. 377.

19 Poucos estudos historiográficos tratam do tema do negro na história de Santa Catarina. Como esclarece Malavota (2011, p. 23), isso pode ser atribuído, em parte, à pouca importância dada pelos historiadores sobre o estudo da presença da população africana e afrodescendente no estado, o que tende a produzir uma invisibilidade sobre a sua história.

20 Nossa Senhora do Desterro teve seu nome modificado para Florianópolis, em 1894.

na África Ocidental, fula, iorubá, haussá, mandinga, que eram aqui renomeados como minas, cabo-verdes e songas” (CABRAL, 1994, p. 127-129).

Poucos anos depois, chegam os primeiros imigrantes europeus²¹ com objetivo inicial de povoar (e garantir a conquista do território para a coroa portuguesa). Estes imigrantes acabaram por transformar a economia de subsistência em economia produtiva (CARDOSO; IANNI, 1960, p. 15-20).²² Com esta progressiva integração de Santa Catarina à economia colonial,²³ “o negro, o mulato e o cafuso substituíram totalmente o índio na segunda metade do século dezoito, sendo já numeroso seu contingente na vila [de Desterro] na década de 60” do séc. XVIII (CARDOSO; IANNI, 1960, p. 22-32). No início do séc. XIX,²⁴ este numeroso contingente de afrodescendentes, escravos, libertos e outras pessoas pobres residiam em choupanas na periferia da cidade de Desterro, então dividida pela Ponte do Sabão,²⁵ que separava a cidade da periferia (MALAVOTA, 2011, p. 40).

A partir de 1824, apenas dois anos após a independência do Brasil, aportaram os primeiros imigrantes alemães em Santa Catarina, fixando-se principalmente no vale do rio Itajaí-Açu.²⁶ Diferentemente dos açorianos e madeirenses e, principalmente, da população preta e parda, os alemães emigraram por motivos econômicos, administrativos e políticos (WILLEMS, 1980, p. 32-39).

De 1865 a 1870, a Guerra do Paraguai conta com ampla maioria de soldados brasileiros formados essencialmente por ex-escravos, escravos libertos e indígenas, muitos deles inclusive “comprados para lutar em substituição aos brancos como “voluntários da pátria” (RUAS, 2015).

Em 1870, imigraram os italianos para Santa Catarina em número bem superior a portugueses e alemães²⁷ e, em sua maioria, por causas econômicas (PIAZZA, 1994, p. 173-177).

21 Os primeiros imigrantes a chegarem a Santa Catarina foram os açorianos e madeirenses, em 1749, Cf. Oswaldo Cabral. **Os açorianos**. Florianópolis, 1951, p. 35.

22 Enquanto imigrantes europeus receberam terras agricultáveis para ocuparem o território e iniciarem vida nova no Brasil, escravos negros só viriam a ser libertados apenas em 1888, e sem qualquer assistência social governamental para iniciarem suas atividades.

23 Na segunda metade do século XVIII a atividade econômica da Ilha de Santa Catarina se organizava em três setores básicos: 1) a pesca; 2) o artesanato e a pequena indústria rural; e 3) o comércio e o pequeno artesanato urbano.

24 Enquanto a Europa já havia passado pelo iluminismo, pela revolução francesa, e chegava à revolução industrial, e os Estados Unidos já tinham sua constituição e eram independentes, a colônia brasileira ainda continuava analfabeta, escravocrata e proibida de produzir por conta do monopólio português.

25 A ponte do sabão se situava nas imediações da atual Av. Hercílio Luz na Ilha de Santa Catarina, onde estava delimitada a cidade de Desterro, não existindo, à época, ponte interligando a porção continental à ilha, o que somente viria a ocorrer no séc. XX, com a ponte também denominada Hercílio Luz.

26 Após açorianos e madeirenses, vieram os primeiros alemães, em 1824, fundando, posteriormente, Blumenau, em 1850; Joinville, em 1851; e Brusque, em 1860.

27 Após os alemães, em 1870, imigraram os italianos, fundando Nova Trento, São João Batista, Urussanga, Criciúma, Turvo, Araranguá, Concórdia e Chapecó.

Desde o início da chegada dos imigrantes europeus à Santa Catarina, portanto, é possível identificar evidente desigualdade. Enquanto negros chegaram como mercadoria, imigrantes europeus eram sujeitos de direitos. A guerra que levou à mortandade de milhares de negros ex-escravos e escravos libertos, sequer teve participação de imigrantes europeus. Esses fatores contribuíram para a redução do número da população negra em Santa Catarina.

Atualmente, no estado de Santa Catarina, há pelo menos dezesseis comunidades quilombolas²⁸ nos municípios de Vitor Meireles, Porto Belo, Rio Negrinho, Campos Novos, Abdon Batista (comunidade quilombola Invernada dos Negros), Praia Grande, Fraiburgo, Monte Carlo (Campo dos Poli), Balneário Camboriú (Morro do Boi), Florianópolis (Vidal Martins, no Parque Florestal do Rio Vermelho), Santo Amaro da Imperatriz (Tabuleiro e Caldas do Cubatão), Garopaba (Morro do Fortunato), Treze de Maio (Família Thomaz), Paulo Lopes (Toca/Santa Cruz), Imbituba (Aldeia), Porto Belo (Valongo), Araquari (Areias Pequenas e Itapocu), Capivari de Baixo (Ilhotinha), Seara (Mutirão e Costeira), e São Francisco do Sul (Tapera).

Estes diferentes elementos constitutivos da formação da sociedade catarinense influenciaram e influenciam ainda hoje diretamente a participação desses atores sociais na Administração Pública de Santa Catarina.

2.4 PARTICIPAÇÃO DOS CIDADÃOS NA ESFERA PÚBLICA

A participação dos cidadãos na administração pública pressupõe definir o âmbito da esfera pública. O elemento central do conceito de esfera pública, para a democracia deliberativa, é a participação dos indivíduos em um espaço distinto do Estado, onde se discutem as políticas públicas a partir de um processo dialógico, levando a cabo as prioridades e as resoluções até as arenas institucionais do sistema estatal (HABERMAS, 1997). Portanto, nesse sentido, esfera pública abarca não somente os espaços institucionais propriamente ditos, mas também a participação dos cidadãos nas discussões para elaboração e implementação de políticas públicas.

Por consequência desse processo democrático, as políticas públicas dele decorrentes guiam e orientam a Administração Pública, perseguindo os objetivos e princípios da República, não apenas através do Poder Executivo, mas também do Legislativo e do Judiciário, principalmente ao exercerem suas atribuições administrativas e, especificamente, sua missão institucional.

2.4.1 Políticas públicas de ações afirmativas

28 Quilombola é a denominação dada a comunidades de descendentes de escravos, especificamente os grupos étnico-raciais, segundo critérios de auto-atribuição, com trajetória histórica própria, dotados de relações territoriais específicas, com presunção de ancestralidade negra relacionada com a resistência à opressão histórica sofrida, com especial proteção do Estado, cf. art. 68 do ato das disposições constitucionais transitórias da CRFB/1988 e art. 2º do Decreto Federal n. 4.887/2003.

Aos direitos de participação por critérios igualitários substanciais se somam as políticas públicas de ações afirmativas que nada mais são que tentativas de concretizar a igualdade material (GOMES, 2001, p. 131), com intuito compensar a desigualdade estrutural racial brasileira.²⁹ Eis a razão pela qual

“quando ações afirmativas são adotadas, promove-se, de certa forma, a igualdade substantiva, mitigam-se as desigualdades na apropriação de bens fundadas em bases raciais, projeta-se positivamente a imagem dos negros, reparam-se os danos causados pela escravidão e por eventuais sistemas segregacionistas posteriores” (SANTOS, 2005, p. 86).

A igualdade material ou substantiva e “os direitos não vão funcionar por si mesmos, nem vão ser implementados unicamente a partir do, por outro lado necessário, trabalho jurídico. Há que fazê-los funcionar criando as condições econômicas e sociais necessário pra isso” (FLORES, 2009, p. 195). Daí o alerta de Amartya Sen (1999, apud Kanaane *et al*, 2010, p. 5) que “os direitos não são suficientes, por si só. Os indivíduos precisam ter capacidades-direitos e a habilidade de exercê-los.”

Ou seja, “há enormes desafios para se eliminar a injustiça, a desigualdade e sofrimentos desnecessários. Desse modo, políticas públicas de desenvolvimento baseadas em cidadãos ativos e na inclusão sociopolítica e econômica se tornam essenciais” (KANAANE *et al*, 2010, p. 4).

Assim, aplicando a igualdade material e a inclusão sociopolítica e econômica no âmbito da Administração Pública, vem se tornando oportuna a integração das pessoas no serviço público. Muitas administrações, entre elas as da Malásia, Irlanda do Norte e Estados Unidos, vem utilizando cotas e similares em nomeações públicas para agilizar a ascensão de membros de grupos em desvantagem, tais como mulheres e determinados grupos étnicos como a maioria indígena na Malásia ou a minoria católica da Irlanda do Norte (ANNAN, 2006, p. 404). No Brasil, acontece o mesmo em razão da formação da sociedade brasileira, da desigualdade racial atual e da falta de representação da população de pretos ou pardos, justificando a política pública temporária de cotas.

A implementação desta política pública por ações afirmativas nos concursos públicos está intimamente ligado com um novo tipo de gestão de pessoas que vêm ganhando força nas organizações públicas brasileiras: a gestão de pessoas por competências. Isso porque ela abrange o recrutamento de pessoas para a Administração Pública sob o viés das competências, e não como tradicionalmente se dá a seleção por concursos públicos.³⁰ Portanto, convém esclarecer os principais aspectos da gestão pública, para compreender este tipo de gestão de pessoas, notadamente a forma pela qual se dá o recrutamento de pessoas nas organizações públicas por critérios de competências.

29 Item 2.3, retro.

30 O concurso público estrutura a preservação do mérito do modelo de gestão pública weberiano concentrado nos processos, enquanto o recrutamento por competências reflete o modelo de gestão pública do *new public management* concentrado nos resultados, como será visto nos itens subsequentes. Portanto, são originados em bases teóricas diversas, e a possibilidade de compatibilizá-los é tratado no item 4.3, infra.

2.5 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública pode ser compreendida sobre diferentes aspectos, seja através da concentração nos processos³¹ ou nos resultados,³² perseguindo sua finalidade primordial de melhoria contínua do serviço público prestado. Assim, independentemente da teoria da administração pública considerada, sua finalidade “é a prestação de serviços aos cidadãos, responder às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade, promover a pessoa humana e o seu desenvolvimento integral em liberdade” (KANAANE *et al*, 2010, p. 12).

Em suma, “a gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade e ainda outros valores que transcendem os padrões restritos dos negócios” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 9). Assim, no cumprimento de sua finalidade, a gestão de pessoas é um dos instrumentos da gestão pública para administrar pessoas em prol dos objetivos e valores da organização pública.

2.5.1 Gestão de pessoas na Administração Pública

A depender da teoria de administração pública e de gestão pública que se adote, diversa será a abordagem com relação à gestão de pessoas. Para o modelo concentrado nos processos, afirmam Kanaane et al (2010, p. 51-66), gerir pessoas é treiná-las com finalidade de preservar o mérito e estruturar a burocracia, prevenindo ingerências patrimonialistas e políticas de interesses privados nos cargos públicos, com as pessoas atuando com foco no planejamento, como agentes do processo de desenvolvimento do país. Já para o modelo concentrado nos resultados, gerir pessoas parte do pressuposto que pessoas então treinadas pelo modelo anterior são ineficientes, sendo necessário reduzir gastos com folha de pagamento e, apenas com o mínimo de pessoas remanescentes em funções essenciais-estratégicas, fortalecer suas capacidades e competências com foco em não mais planejar, mas sim em regular, controlar e auditar, para a melhoria do serviço público.³³

31 A prioridade de controle dos processos foi consagrado pelo modelo weberiano, o qual parte do valor primordial de controle de cada etapa do processo para preservar o mérito, estruturar a burocracia e prevenir a corrupção, cf. Kanaane *et al*, 2010, p. 51.

32 A transferência de controle dos processos para o controle dos resultados segue o modelo gerencial do *new public management* (nova gestão pública), com origem na Grã-Bretanha na década de 1980. A prioridade da nova gestão pública é o desempenho e o resultado, os quais podem ser posteriormente controlados. Assim, a nova gestão pública consiste na ideia de transferir as funções operacionais do Estado, por meio de reformas e privatizações a terceiros, controlando-os durante os processos e com relação a seus resultados, pois apenas funções estratégicas seriam necessárias ao aparelho estatal, cf. Idem. Ver também: PAULA, 2005, p. 28-51.

33 Ambos os modelos podem ser correlacionados com a área econômica e sua influência no Estado. O modelo weberiano burocrático se correlaciona com a teoria keynesiana de fomento público com crescimento baseado em pleno emprego, historicamente utilizado com sucesso em períodos de pós-guerra (na reconstrução da Europa), em períodos de crise econômica (como nos Estados Unidos após quebra da bolsa, em 1929) e utilizados até hoje em países escandinavos

De todo modo, a gestão de pessoas na administração pública vai desde a obtenção de pessoal até a composição de uma carreira pública. A primeira etapa (entrada)³⁴ compreende a existência no mercado profissional de habilidades profissionais necessárias à organização pública e a existência de vagas para realização de concurso público. A segunda (processo) abrange recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreira, remuneração e avaliação de desempenho. A terceira (saída) abarca a satisfação pessoal e profissional dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à população (SALDANHA, 2006, p. 101-112).³⁵

Atualmente, inúmeras organizações públicas possuem iniciativas para gerir pessoas sob o enfoque das competências. Vejamos, portanto, suas principais características, pois o recrutamento por competências deste tipo de gestão incide sobre concursos públicos e, por consequência, sobre a política pública de cotas para negros em concursos.

2.5.1.1 Gestão de pessoas por competências na Administração Pública

A abordagem de gestão pública concentrada nos processos estabelece que o quadro administrativo burocrático é composto por cargos e pessoas com competências funcionais fixas (BERGUE, 2011, p. 554). Por outro lado, a abordagem da “nova gestão pública” concentrada nos resultados considera que gerir pessoas por competências é articular a estratégia organizacional e as competências individuais, compreendendo um processo íntimo, contínuo e vinculado de troca de competências organizacionais e individuais (DUTRA, 2008, p. 23-24).

Estas trocas partiam, inicialmente, de competências individuais definidas genericamente, observando os conhecimentos, habilidades e atitudes para que a pessoa desenvolvesse suas atribuições com “performance superior”³⁶ em prol da organização. Contudo, “o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho, não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado” (DUTRA, 2008, p. 30).

com altos índices de desenvolvimento e justiça social. Por outro lado, o modelo de resultados do new public management se correlaciona com a teoria liberal de desregulação e desestatização, historicamente utilizada pelos Estados Unidos na década de 1970, pela Inglaterra na década de 1980, e pelo Brasil na década de 1990, assim como políticas de austeridade atualmente utilizadas em países europeus, com crescentes níveis de aumento da desigualdade e, por consequência, de baixo crescimento econômico. Cf. Ostry et al, 2016, p. 38-41. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/06/pdf/ostry.pdf>>. Acesso em: 4 jul/2016.

34 As etapas da gestão de pessoas são as mesmas de outros métodos de gestão de processos de trabalho: entrada, processamento e saída.

35 Em todas as etapas deve se evitar o uso inadequado de conceitos e ferramentas, sob pena dos resultados gerarem: a) desarticulação conceitual; b) exploração do trabalhador; c) descolamento estratégico e d) desarticulação com as pessoas, todos componentes de “uma série de efeitos indesejáveis, chamados de efeitos perversos” cf. DUTRA, 2011, p. 207-208.

36 O conceito de competência como conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho mostra vínculo a uma gestão de pessoas vinculada ao referencial taylorista/fordista de controle das pessoas, e não em seu desenvolvimento, cf. Fischer *et al*, 2010, p. 46.

Por essa razão, atualmente, as competências individuais necessárias consistem na efetiva entrega e em agregar valor à organização, pois qualificações estáticas não condizem com o dinamismo do contexto organizacional. Nesse sentido, o conceito de competências individuais pode ser dividido em quatro fases: a) as que visam seleção e desenvolvimento de pessoas; b) as que diferenciam competências de acordo com o nível de complexidade da atribuição a ser exercida; c) as que atuam como elemento integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos (entrega e agregação de valor), e; d) as que possibilitam as pessoas se apropriarem dos conceitos de competência para planejarem e desenvolverem suas carreiras. (DUTRA, 2008, p. 28-35).

Assim, a gestão de pessoas por competências compreende mapear e definir as competências individuais e/ou gerenciais, formar e desenvolver competências, remunerar por competências, e avaliar o desempenho por competências (DIAS *et al*, 2010, p. 22). Isto é, “se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência, etc.” (EBOLI, 2009, p. 48).

Desse modo, se a gestão de pessoas na organização pública se der por competências, o recrutamento através de concursos públicos deve incluir este critério. Para tanto, vejamos suas principais características.

2.5.1.2 Recrutamento de pessoas por competências mediante concursos públicos

É sabido que o recrutamento externo torna o ambiente organizacional diversificado e benéfico para a Administração Pública, pois ambientes mais democráticos têm mais chances de comprometer as pessoas, traz sangue novo e experiências novas, renova e enriquece os recursos humanos da organização, e aproveita o investimento em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas (ALPERSTEDT, 2015).

O principal desafio quando se aborda o recrutamento e seleção externo por competências é compatibilizá-la com os demais princípios da nova gestão pública concentrada nos resultados, pois a arquitetura em cargos e carreiras preserva valores da gestão pública concentrada nos processos (BERGUE, 2011, p. 557-558).³⁷

Assim, uma possível solução inicial seria introduzir a seleção por competências nas organizações públicas pelos cargos comissionados, que se excetua às regras dos concursos. Com relação aos cargos que exigem concursos públicos, aplicar a seleção por competências passaria, a princípio, pela redefinição das atribuições do cargo e, posteriormente, por “[re]desenhar cargos e carreiras que tenham como seu valor estruturante essencial as competências desejadas” (BERGUE, 2011, p. 557-559).

³⁷ Além do desafio de compatibilizar a seleção por competências com a estrutura de cargos, Fontainha *et al*, 2016, fazem interessante análise ressaltando a necessidade em se modificar a seleção por concursos públicos para preservar os interesses da Administração Pública em detrimento do fenômeno dos “concurseiros”, que visam apenas os ganhos sem preocupação com o cargo ou a função exercida.

Estes parâmetros se adequam tanto à estrutura existente quanto às exigências de recrutamento por concursos públicos. O certame deve, por sua vez, preservar a igualdade material entre os concorrentes por meio de discriminações positivas (gerais, justificadas e admitidas). O requisito de isonomia substancial somente restará satisfeito quando preservada a igualdade no amplo universo de candidatos, através da identificação e diferenciação, por exemplo, das pessoas com deficiência (PCD).³⁸ O mesmo ocorre com as cotas para negros, promovidas como forma de discriminação positiva.

Aliás, a própria seleção, em si, é uma discriminação, como ressalta Justen Filho (2016, p. 732), pois “quando o Estado escolhe mediante concurso público alguns particulares para serem investidos em cargo público, isso configura um tratamento discriminatório, que privilegia alguns indivíduos. O que é inadmissível é a discriminação arbitrária e injustificada.”

Aplicar estes referenciais teóricos de recrutamento por competências nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, em sintonia com a política pública de ações afirmativas mediante cotas para negros, é a principal contribuição deste artigo. Para tanto, convém explicitar a metodologia que será utilizada.

3 METODOLOGIA

Sem ignorar a tendência humana em estabelecer padrões pré-estabelecidos que podem prejudicar o resultado científico,³⁹ a falseabilidade como característica central da ciência,⁴⁰ e a influência do contexto no meio científico,⁴¹ o método de abordagem utilizado é o dedutivo, partindo da premissa geral⁴² para se chegar a novos conhecimentos mediante cadeia de raciocínio silogístico em ordem decrescente, buscando evitar a mera repetição acrítica (FREIRE, 1997, p. 78). Assim, pretende-se atingir novos conhecimentos relacionados ao universo particular do Poder Judiciário de Santa Catarina, especialmente no âmbito organizacional das torres I

38 Inúmeros concursos públicos continuam nominando esses candidatos como portadores de necessidades especiais (PNE), apesar de a nomenclatura oficial internacional indicar pessoas com deficiência (PCD), cf. Convenção Internacional sobre os direitos da pessoa com deficiência, de 30 de março de 2007, da Organização das Nações Unidas (ONU), ratificada pelo Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008, e Decreto Federal nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009).

39 A crítica aos métodos dedutivos e indutivos parte de David Hume, ao afirmar que a probabilidade de ocorrência no futuro de algo que aconteceu no passado é meramente uma suposição instintiva animal de que o futuro será semelhante ao passado, decorrente do desenvolvimento de hábitos e padrões do nosso sistema nervoso.

40 A falseabilidade, de acordo com Karl Popper, é o processo de confronto da teoria com as observações objetivando provar a falsidade da teoria em análise e substituindo-a por outra para explicar o fenômeno, pois uma teoria científica pode ser refutada por uma única observação negativa, mas nenhuma quantidade de observações positivas poderá garantir que a veracidade de uma teoria seja eterna e imutável.

41 A ciência expõe verdades conforme o contexto e momento histórico em que estão inseridos os seres humanos que produziram esses mesmos paradigmas, cf. Thomas Kuhn. Portanto, a ciência não é objetiva, mas sempre influenciada pelo contexto.

42 A premissa geral considerada é a existência do racismo e da desigualdade racial e social na sociedade brasileira.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa-quantitativa por triangulação. Na pesquisa qualitativa, “a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores; o pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise de dados” (GODOI; BALSINI, 2010). Na quantitativa, busca-se “obter informações quantitativas sobre características de determinada população (ROESCH, 2005, p. 130). Portanto, primeiramente é observado como os participantes compreendem o fenômeno, para depois, por triangulação, obter dados dessa compreensão em porcentuais.

A perspectiva da pesquisa é transversal, conforme Hair Jr. *et al* (2005, p. 87-88), fornecendo um panorama em um dado ponto no tempo, especificamente, no período de pesquisa compreendido entre os meses de setembro a outubro do ano de 2016.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa, quanto aos fins e objetivos (VERGARA, 2007, p. 46-50), é descritiva, pois conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55), “a pesquisa descritiva é aquela que se limita a observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, e aplicada, eis que pretende “gerar conhecimentos visando à aplicação prática e que sejam dirigidos à solução de problemas específicos” (JACOBSEN, 2015, p. 55). Quanto aos meios e procedimentos técnicos, é classificada como: a) bibliográfica – porque utiliza fontes em material impresso e publicado; b) documental – pelo fato de que é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico – e ainda; c) de pesquisa de campo – dado que a “coleta de informações ocorrerá no local natural onde os fatos e fenômenos acontecem.” (FIALHO; OTANI; SOUZA, 2007, p. 40).

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

A unidade de estudo é o Poder Judiciário de Santa Catarina, integrado por juízes, servidores, terceirizados e estagiários, especificamente os que exercem atividades no âmbito das torres I e II do Tribunal de Justiça, com amostra probabilística por conglomerado (VERGARA, 2007, p. 50-51).

3.4 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos metodológicos técnicos e instrumentos de coleta de dados se dividem em duas

diferentes categorias de fontes: dados primários e dados secundários. Com relação à categoria de fontes de dados primários, utiliza-se o questionário estruturado – aplicado a magistrados, servidores, terceirizados e estagiários do TJSC, totalizando 235 respondentes num universo de 1.223 pessoas (nas torres I e II do TJSC) – e a observação participante, contemplando-se as seguintes categorias de análise (KERLINGER, 1979, p. 45-46): a) histórico racial dos recursos humanos do PJSC; b) desigualdade racial no PJSC; c) modos de implementar cotas nos próximos concursos do Judiciário de Santa Catarina.

Os fatores de análise definidos (definição constitutiva e operacional das variáveis) decorreram do referencial teórico utilizado, conforme exposto no capítulo 2.

Com relação à categoria de fontes de dados secundários, são utilizados documentos e fontes bibliográficas.

As técnicas utilizadas para análise dos dados com relação ao questionário estruturado foi a verificação estatística da frequência das respostas e o cálculo da porcentagem de cada subgrupo (ROESCH, 2005, p. 150). E com relação à observação participante, o modelo interpretativo de análise (TRIVIÑOS, 2010) e a análise de conteúdo (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 154).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por fim, as limitações da pesquisa são o escopo temporal (setembro a outubro do ano de 2016) e físico-geográfico (âmbito das torres I e II do TJSC).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esclarecidos os referenciais teóricos e a metodologia utilizada, neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada para subsidiar a implementação das cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

4.1 DIAGNÓSTICO RACIAL DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Os registros históricos de negros no PJSC não estão catalogados ou definidos com relação aos servidores. As referências históricas se restringem apenas a desembargadores, dentre os quais consta a do Desembargador Heráclito Carneiro Ribeiro, de fenótipo pardo, presidente do Tribunal de Justiça na gestão 1931-1932.⁴³

Os registros funcionais de servidores e magistrados da base de dados oficial interna sobre cor no PJSC

43 cf. fontes de dados primários obtidas no acervo do Museu do Poder Judiciário de Santa Catarina.

ilustra o quantitativo de negros (pretos e pardos) na instituição:⁴⁴

Quadro 1: identidade racial de servidores e magistrados do PJSC

Servidores efetivos	Total	Porcentual
	5824	100%
1 indígena	5	0,08%
2 branco	5555	95,38%
3 preto	31	0,05%
4 pardo	200	3,43%
5 amarelo	28	0,48%
6 não informado	5	0,08%
Servidores exclusivamente comissionados	Total	Porcentual
	798	100%
1 indígena	5	0,62%
2 branco	767	96,11%
3 preto	4	0,50%
4 pardo	14	1,75%
5 amarelo	4	0,50%
6 não informado	4	0,50%
Magistrados	Total	Porcentual
	499	100%
1 indígena	2	0,40%
2 branco	482	96,59%
3 preto	1	0,20%
4 pardo	9	1,80%
5 amarelo	5	1,00%
6 não informado	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Assim, os dados oficiais internos do PJSC registram 3,49% de negros (pretos ou pardos) entre servidores efetivos, 2,25% de negros (pretos ou pardos) entre servidores exclusivamente comissionados (3,75% de negros considerando o total de servidores), e 2% de negros (pretos ou pardos) entre magistrados.

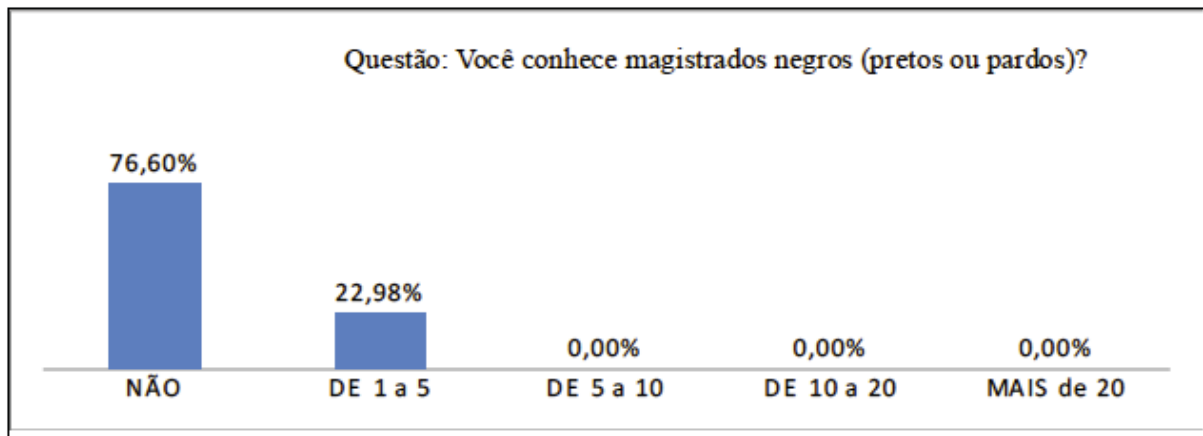
Por sua vez, o percentual de negros (pretos ou pardos) no PJSC mensurado pelo censo nacional do

44 Os registros funcionais de pessoas no PJSC relacionados a cor/raça são obtidos por autodeclaração em ficha cadastral, quando da investidura de cada pessoa em cargo público no Judiciário estadual. Assim, não são atualizados periodicamente com relação à movimentação funcional e abrangem, no mesmo montante, os que declararam cor ao ingressarem no PJSC tanto na década de 1960 quanto os admitidos até 2016. Com relação a terceirizados e estagiários, não há registro oficial sobre cor, cf. fontes de dados primários obtidas na Divisão de Registros e Informações Funcionais da Diretoria de Gestão de Pessoas do PJSC.

Poder Judiciário do Conselho Nacional de Justiça⁴⁵ foi de 5,2% para servidores (CNJ, 2013b) e de 2,9% para juízes (CNJ, 2013c).

Diante da aparente imprecisão de dados relacionados a negros (pretos e pardos), entre os registros funcionais do PJSC e o censo do CNJ, a pesquisa de campo realizada no ambiente organizacional do TJSC verificou como magistrados, servidores, estagiários e terceirizados⁴⁶ se autorreconhecem uns aos outros com relação à cor. Os dados foram compilados nos quadros que seguem:

Quadro 2: Quantitativo de magistrados negros (pretos ou pardos)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

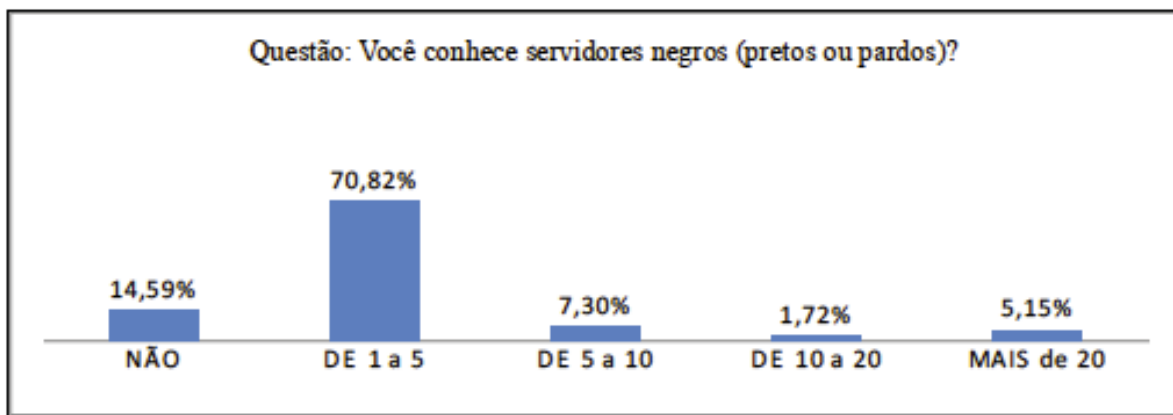
Em geral, com relação aos magistrados negros (pretos ou pardos), os respondentes identificaram apenas os magistrados Vilmar Cardozo e Orli Rodrigues. Muitos respondentes ficaram desconfortáveis com a pergunta ou a consideraram provocativa. Estas reações, inesperadas, de certa forma são indícios da dificuldade em se abordar, com isenção, o tema das cotas para negros no ambiente organizacional do TJSC.

Com relação aos servidores negros (pretos ou pardos), os dados obtidos foram compilados no quadro a seguir.

45 Os dados obtidos pelo censo do Poder Judiciário nacional consistiu em elemento central para fornecer subsídios para a adoção da política pública de cotas para negros no Judiciário.

46 A inclusão de estagiários e terceirizados se deu em razão de dois fatores: a falta de dados oficiais de identidade racial sobre estagiários e terceirizados e o fato de que todos eles compõem o ambiente organizacional do PJSC.

Quadro 3: Quantitativo de servidores negros

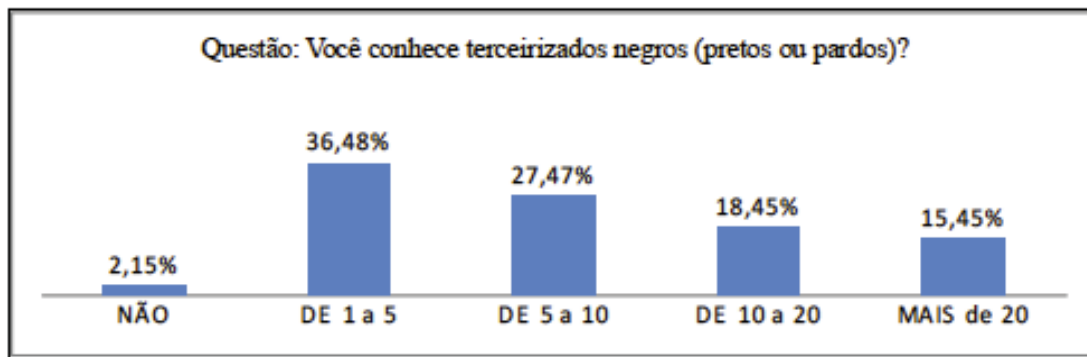


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A proporção de servidores negros (pretos ou pardos), ainda que seja consideravelmente maior que a de magistrados negros (pretos ou pardos), ilustra que o aumento do número absoluto de servidores – de 5.721, em 2012 (CNJ, 2012), para 5.824, em 2016 (CNJ, 2016) – não se traduziu em aumento da proporção de negros. Além disso, a proporção de servidores negros no TJSC se mantém muito abaixo do percentual da população de 15,3% de negros (pretos e pardos) em Santa Catarina.

Por sua vez, quanto aos terceirizados, com relação aos quais inexitem dados oficiais sobre cor, as respostas foram esquematizadas conforme o quadro abaixo.

Quadro 4: Quantitativo de terceirizados negros



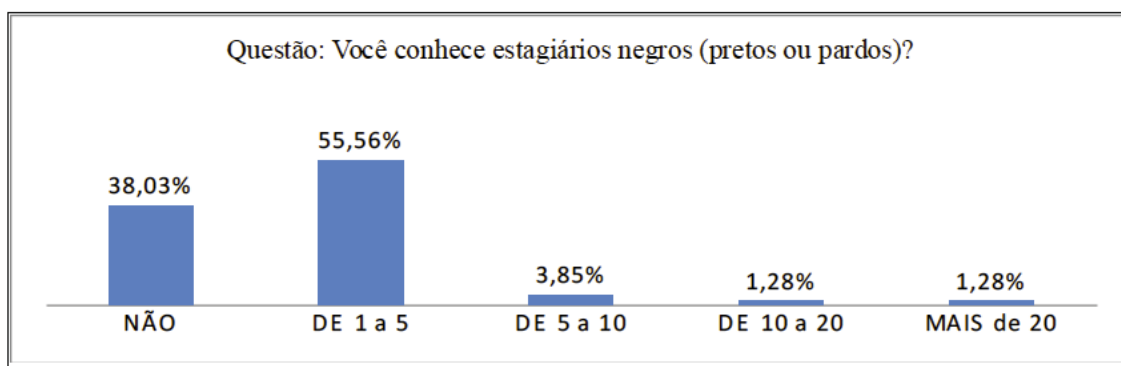
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Os terceirizados negros (pretos ou pardos) são conhecidos pela absoluta maioria, o que demonstra sua ampla difusão no ambiente organizacional do TJSC, bem acima do número de servidores negros (pretos ou pardos) e muito superior ao número de magistrados negros (pretos ou pardos), confirmando a diferenciação

racial (e social) para os serviços de baixa complexidade considerada na exposição da importância do tema. Ademais, ao contrário dos demais pesquisados, é superior ao percentual de 15,3% de negros (pretos ou pardos) desta população em Santa Catarina.

Os dados também confirmam que, no TJSC, pretos ou pardos estão distribuídos majoritariamente nos serviços de limpeza, copa, recepção e apoio. É possível afirmar que a terceirização da atividade “meio” no TJSC foi determinante para o acréscimo de negros (pretos ou pardos) no ambiente organizacional. Comparativamente com magistrados e servidores, o acesso de negros ao TJSC reflete a desigualdade racial estrutural da sociedade catarinense e justifica a necessidade da política pública de ações afirmativas por cotas para negros. Com relação aos estagiários, os dados foram compilados conforme o quadro a seguir.

Quadro 5: Quantitativo de estagiários negros



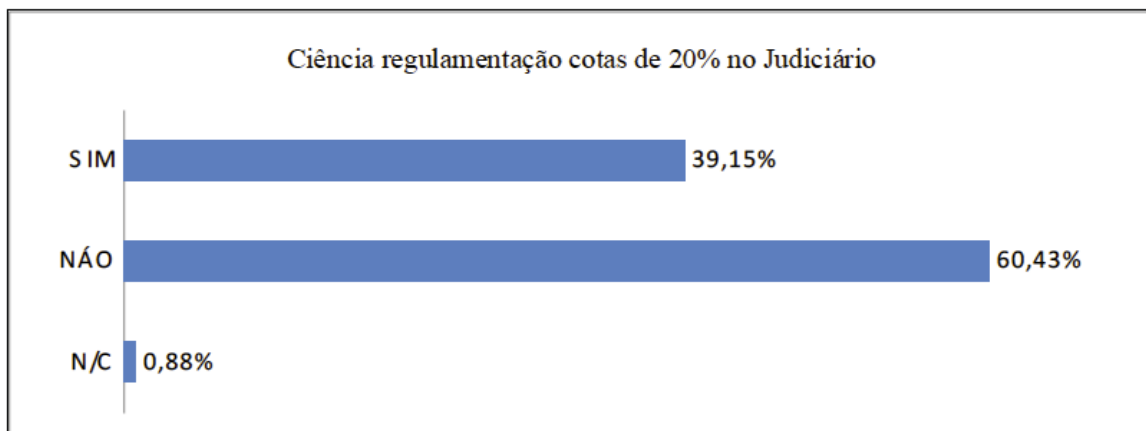
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O percentual de estagiários negros (pretos ou pardos) informado pelos respondentes é ainda menos que o número de servidores, acentuando a desproporção da identidade racial no ambiente organizacional pesquisado, comparativamente ao percentual de 15,3% de negros (pretos ou pardos) da população de Santa Catarina.

Em suma, os dados demonstram ampla maioria de terceirizados pretos ou pardos no TJSC, em comparação com todos os outros grupos pesquisados. No universo de estagiários, 93% não conhecem ou conhecem apenas de 1 a 5 estagiários pretos ou pardos. No universo de servidores, 92% não conhecem ou conhecem até 10 servidores pretos ou pardos. Por último, no universo de magistrados, 99% não conhecem ou conhecem somente de 1 a 5 juízes pretos ou pardos.

A política de ações afirmativas por cotas para negros do CNJ visa atenuar essa desigualdade com relação à população brasileira. Nesse sentido, os respondentes foram questionados se possuíam ciência com relação à regulamentação pelo CNJ de cotas de 20% para negros nos concursos públicos do Judiciário, restando compilados no quadro a seguir:

Quadro 6: grau de conhecimento da Resolução sobre cotas do CNJ



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Após mais de um ano de vigência, a Resolução nº 203, de 2015, do CNJ que trata da reserva de vagas por cotas para negros, ainda é pouco conhecida no ambiente organizacional do TJSC pesquisado. Este fator tende a reduzir a participação de candidatos cotistas, pois os próprios componentes não possuem ciência da regulamentação.

Realizado o diagnóstico de identidade racial, por autorreconhecimento, dos magistrados, servidores, estagiários e terceirizados do TJSC, então respondentes do presente estudo, passa-se a analisar a experiência dos demais Tribunais com relação às cotas para negros em concursos.

4.2 EXPERIÊNCIA DE COTAS PARA NEGROS EM CONCURSOS PÚBLICOS NAS OUTRAS ESFERAS DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL E ESTADUAL

Nas outras esferas do Poder Judiciário, a implementação das cotas vem sendo gradativa. As primeiras iniciativas se deram antes mesmo da Resolução nº 203, de 2015 do CNJ (CNJ, 2015), por autonomia administrativa (e iniciativa) do Judiciário estadual, por exemplo, do Rio de Janeiro.

Alguns Tribunais Regionais do Trabalho já definiram cotas para negros. São exemplos, o do Rio Grande do Sul (TRT4)⁴⁷ e o de Campinas, em São Paulo (TRT15).⁴⁸ O Tribunal Regional Federal de 4ª Região (TRF4) também já vem realizando concurso para magistratura com cotas de 20% para negros.⁴⁹ O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), como exemplificado, aprovou cotas para negros em concurso para

47 Disponível em: <<http://www.radioguaiba.com.br/noticia/trt-gaicho-define-cota-racial-de-20-em-concursos-do-orgao/>> Acesso em 17 jan./2016.

48 Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-jul-01/concursos-trt-15-terao-20-vagas-reservadas-negros>> Acesso em 17 jan./2016.

49 Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=11597> Acesso em: 20 jan./2016.

magistrados antes mesmo da Resolução nº 203, de 2015 do CNJ.⁵⁰

Por outro lado, a adoção da política de cotas para negros em concursos públicos na administração pública e nas outras esferas do Poder Judiciário ainda rende discussões sobre sua constitucionalidade,⁵¹ apesar de o Supremo Tribunal Federal já ter firmado precedente que cotas raciais nas universidades públicas são compatíveis com a Constituição (BRASIL, 2012). Inclusive é possível ter razoável segurança para se afirmar que muitos fundamentos utilizados pelo STF para sustentar a constitucionalidade das cotas nas universidades também são aplicáveis às cotas nos concursos públicos, dado que a questão racial é estrutural na sociedade brasileira.

Afora este debate, no âmbito do PJSC a gestão de pessoas vem sendo norteadada pelo critério das competências. Assim, o principal objetivo deste estudo é verificar a compatibilidade desta gestão de pessoas por competências com a ação afirmativa por cotas.

4.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA E SUA COMPATIBILIDADE COM A POLÍTICA DE COTAS NO RECRUTAMENTO DE PESSOAS POR CONCURSOS PÚBLICOS

Diferentemente das organizações privadas, as organizações públicas devem fiel observância aos objetivos e fundamentos da República dispostos na Constituição de 1988, especialmente para fomentar uma sociedade livre, justa e solidária.⁵² Ao situar as organizações públicas no contexto constitucional brasileiro, principalmente com relação aos poderes constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário), têm-se como pressuposto a observância necessária a estes objetivos e fundamentos republicanos em todas as esferas, de forma a não privilegiar indevidamente apenas o princípio da eficiência como matriz única da administração pública, notadamente na prestação do serviço público judiciário. Como ilustram Kanaane *et al* (2010, p. 19-20):

Ao gestor da coisa pública, tal qual administrador da empresa privada, cabe como meta a excelência. Entretanto, o gestor público representa o Estado, e o Estado representa os princípios legais que norteiam os valores essenciais para manutenção do Estado de Direito, da convivência social justa, pacífica.

50 Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-ago-24/votacao-polemica-tj-rj-aprova-cotas-concurso-juiz>> Acesso em 17 jan./2016.

51 A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) entrou com pedido de declaração de constitucionalidade da Lei Geral de Cotas para concursos públicos perante o Supremo Tribunal Federal (Ação Declaratória de Constitucionalidade – ADC nº 41). O conteúdo da ADC nº 41 encontra-se disponível em: <<http://www.oab.org.br/arquivos/adc-lei-da-cotas-assinado-913325295.pdf>>. Acesso em 19 fev./2016. In: OAB pede declaração de constitucionalidade da Lei de Cotas. **Agência de notícias STF**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=308736>>. Acesso em 19 fev./2016. Em sentido contrário: VITORELLI, Edilson. Da inconstitucionalidade formal e material das cotas raciais em concursos públicos. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo**. São Paulo, v. 3, n. 20, p. 47-76, set./out. 2015.

52 Cf. Constituição da República de 1988, art. 3º, inciso I (BRASIL, 1988).

Ademais, “quando se afirma que a atividade estatal é norteada pela eficiência, não se impõe a subordinação da atividade administrativa à pura e exclusiva racionalidade econômica” (JUSTEN FILHO, 2016, p. 67). A missão institucional do PJSC reforça este entendimento. A missão inclusive pode ser especificada como o fortalecimento do Estado Democrático voltado a fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional (ALPERSTEDT, 2015).

Assim, a melhoria contínua do serviço público judiciário estadual realiza-se também nas suas atividades administrativas, observando, identificando e combatendo as desigualdades características da formação da sociedade brasileira e da catarinense, desde o recrutamento de pessoas por concurso público.

O acréscimo do quantitativo de pretos e pardos nos quadros de servidores e magistrados do PJSC, a princípio, enfrentaria a falta de representatividade desta parcela de cidadãos, democratizaria de forma substancial (e não apenas formalmente) o recrutamento para acesso aos cargos públicos, e ainda, promoveria a igualdade racial prejudicada pela formação da sociedade catarinense. Por consequência, inclusive, poderia fomentar a inovação e a diversidade para a melhoria contínua do serviço público judiciário estadual, eis que cotas promovem uma democracia mais direta.

A população de pretos e pardos em Santa Catarina é de 15,3%, a menor do país. Poderia ser questionada por qual razão as cotas para negros (pretos e pardos) são de 20% neste universo. A resposta é simples. Como órgão nacional, o CNJ estabeleceu uma regra geral para todos os Tribunais. Por isso, a mesma regra de 20% para cotas se aplica tanto ao Estado de Santa Catarina quanto, por exemplo, ao Estado da Bahia, o qual possui bem mais da metade da população preta ou parda, sendo 20% uma porcentagem representativa bem menor que a realidade de 76% de pretos e pardos daquele Estado. A realidade do Estado da Bahia é exatamente a inversa de Santa Catarina, que possui 76% de brancos. Deste modo, há nítida compensação entre as diferentes situações específicas vivenciadas em cada população estadual, validando o estabelecimento de uma porcentagem padrão nacional para o Judiciário.

Com suporte nessas considerações, é necessário esclarecer a compatibilidade entre a política de cotas para negros em concursos públicos com a seleção de pessoas por competências no PJSC, levando em conta que “ao cumprir normas constitucionais expressas, e textos legais, obteremos a gestão concreta que está voltada ao cidadão como usuário e destinatário do serviço público” (KANAANE *et al*, 2010, p. 20).

No PJSC, a gestão de pessoas por competências concluiu sua primeira etapa, com o mapeamento de algumas competências individuais no primeiro grau de jurisdição, a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao serviço público judiciário.⁵³

53 No primeiro grau, não foram mapeadas as competências individuais para o exercício da função de chefe de cartório, de assessor jurídico e, principalmente, de juízes, apesar de a Resolução nº 198, de 2014 do CNJ também incluir a necessidade de mapear as competências individuais de magistrados (CNJ, 2014). No segundo grau, as competências individuais desejadas dos gestores do PJSC ainda encontra-se em fase inicial de mapeamento, cf. processo administrativo nº 13542/2015.

As competências individuais referentes às funções ao primeiro grau, foram segmentadas por função necessárias ao primeiro grau, pois a amplitude de funções no Judiciário estadual vão muito além do cargo individual exercido. Assim, foram mapeadas as funções de técnico de suporte de informática (TSI), de distribuidor(a), de contador(a), de oficial(a) de justiça da infância e juventude, de oficial(a) de justiça avaliador, de gestor(a) da central de mandados, de psicólogo(a) judicial, de assistente social, de funções cartorárias criminais, cíveis e das turmas de recursos e de assessor(a) de gabinete. O mapeamento para todas estas funções foi aprovado pelo Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, Políticas Públicas e Institucionais, em 05 de setembro de 2016.⁵⁴

As competências organizacionais, por sua vez, foram previamente definidas pelo PJSC desde 2014 (SANTA CATARINA, 2016b) antes do mapeamento das competências individuais, conforme o quadro a seguir:

Quadro 7: Mapa das competências organizacionais do PJSC

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA Mapa das Competências Organizacionais	
Competência	Significado
EXCELÊNCIA NAS RELAÇÕES COM O CIDADÃO	Aproximar o Judiciário do cidadão, primando pela humanização e qualidade do atendimento.
INTERVENÇÃO PROPOSITIVA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	Priorizar meios consensuais de resolução de conflitos, inclusive pela ação educativa, visando a pacificação social.
CONSCIÊNCIA PÚBLICA, SOCIAL E AMBIENTAL	Compreender a função pública e a responsabilidade sócio-ambiental do judiciário, comprometendo-se com a ética organizacional, a transparência, a cidadania e o uso consciente dos recursos.
CONHECIMENTO MULTIDISCIPLINAR	Fomentar a geração e a disseminação do conhecimento multidisciplinar, com ênfase no técnico-jurídico, objetivando à melhoria e à ampliação da prestação do serviço judiciário.
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO JUDICIÁRIO	Primar pela melhoria contínua da gestão do judiciário, por intermédio da sinergia entre estratégias inovadoras, aperfeiçoamento de processos de trabalho e desenvolvimento de pessoas e parcerias institucionais.

Fonte: SANTA CATARINA, 2016b.

54 cf. dados processo administrativo n. 548710-2014.2 do TJSC.

No PJSC, a solução proposta por Bergue (2011, p. 557-559) de iniciar a seleção por competências pelos cargos comissionados, se mostra viável, porém, depende de mapeamento das competências individuais de assessores(as) jurídicos(as), tanto do primeiro grau, quanto do segundo grau. Por outro lado, a solução sugerida por Bergue (2011, p. 557-559) no sentido de se redefinirem as atribuições dos cargos conforme as competências individuais, para compatibilizar o recrutamento por competências com os cargos que exigem concursos públicos, dependeria de mudança da legislação estadual, de iniciativa do TJSC.

Em ambos os casos, a política de cotas de 20% para negros (pretos ou pardos) se mostra compatível e complementar, pois se candidatos cotistas possuírem as competências individuais necessárias de acordo com as competências organizacionais do Judiciário estadual, não há razão pela qual não se buscar a igualdade material no recrutamento por competências nos concursos públicos do PJSC.

Deste modo, inclusive para incrementar a produtividade e, por consequência, a eficiência, é preciso resguardar e resgatar um grau de confiança, no qual parcela historicamente desfavorecida da população negra, possa se ver como sujeito parte do judiciário estadual, e não como objeto externo a ela.

Portanto, visando fornecer subsídios para implementar cotas para negros nos concursos públicos do PJSC passa-se a demonstrar os dois modos mais utilizados pelas demais organizações públicas: a autodeclaração e a comissão de avaliação/verificação.

4.5 SUBSÍDIOS PARA IMPLEMENTAR COTAS PARA NEGROS NOS CONCURSOS PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Quanto mais subsídios para uma melhor tomada de decisão do administrador/gestor quanto à prática de recrutamento externo de pessoas por concurso público, sintonizada com a política pública de cotas para pretos e pardos, melhor será a efetividade proporcionada pelo PJSC no campo da gestão de pessoas por competências.

Inúmeras organizações públicas utilizam como critérios para aplicar cotas para negros nos concursos públicos a autodeclaração⁵⁵ e a comissão de avaliação/verificação.⁵⁶ Atualmente, o PJSC já utiliza a autodeclaração quando realiza o registro funcional no provimento do cargo público, tanto para servidores como para magistrados.

A autodeclaração do candidato cotista, em muitas organizações, é complementada por comissões específicas para avaliar sua aparência (fenótipo). Esse sistema é utilizado, por exemplo, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). No entanto, sequer existe previsão legal para tanto, além da absoluta falta

55 A autodeclaração consiste na atribuição de cor que a própria pessoa lhe atribui. O mesmo critério é utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para se aferir a identidade racial da população brasileira.

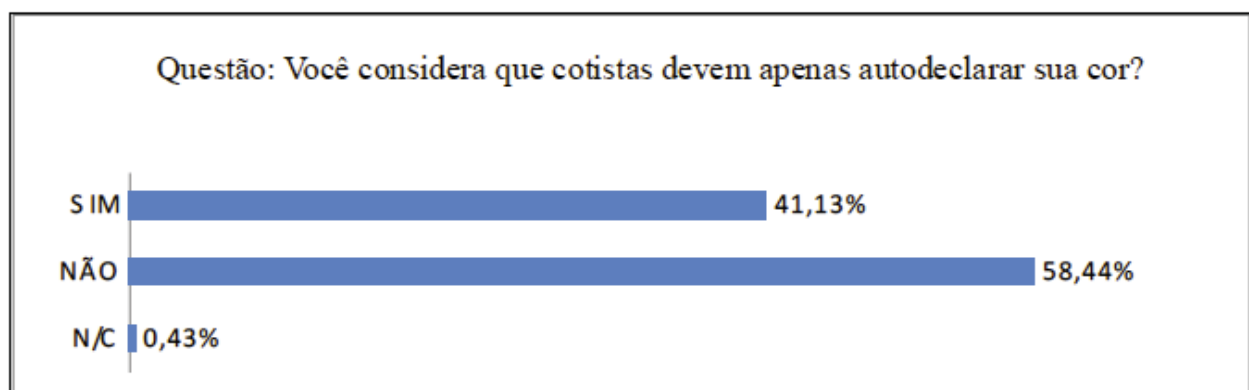
56 A comissão de avaliação/verificação usualmente é criada pelas organizações públicas para atestar ou julgar se o candidato cotista é realmente negro (preto ou pardo) visando evitar fraudes.

de critérios objetivos para serem utilizados por estas comissões para avaliar a cor do candidato cotista, num país altamente miscigenado como o Brasil. Tais razões justificam a crítica a essas comissões de se constituírem em “tribunais raciais” em desconformidade com o texto constitucional (VITORELLI, 2016, p. 73-76).⁵⁷

A experiência estrangeira demonstra que “a única forma de se operar com conceitos de raça, para viabilizar ações afirmativas ou políticas benéficas aos seus destinatários, é mediante autodeclaração” (VITORELLI, 2016, p. 77).

Esta questão foi submetida a magistrados, servidores, estagiários e terceirizados do TJSC, dentre os respondentes considerados na amostra metodológica, para verificar qual instrumento possui mais aceitação. Os resultados são apresentados nos quadros a seguir:

Quadro 8: grau de aceitação da autodeclaração

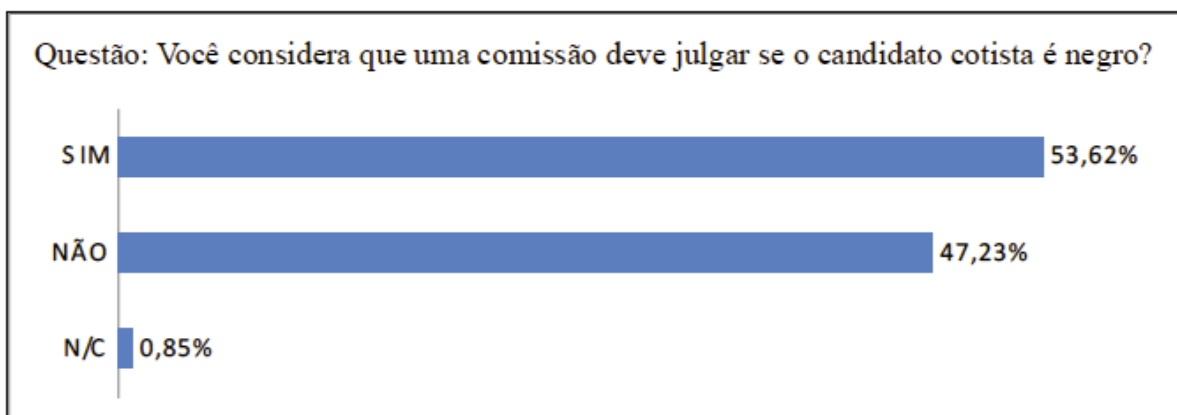


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Diversamente da experiência estrangeira em inúmeros países, a maioria dos magistrados, servidores, estagiários e terceirizados das torres I e II do TJSC, considera que a autodeclaração seria insuficiente nos novos concursos públicos do PJSC com previsão de cotas de 20% para negros.

⁵⁷ As ações afirmativas para a população negra nos Estados Unidos, primeiro país a aplicar cotas, consideram apenas a autodeclaração do candidato, cf. VITORELLI, 2016, p. 74.

Quadro 9: grau de aceitação da comissão de avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Portanto, o corpo funcional do TJSC considera que: a) por maioria de 58%, candidatos cotistas aos concursos do Judiciário estadual não devem apenas autodeclarar sua cor; b) também por maioria de 53%, candidatos cotistas não devem ser submetidos a uma comissão de avaliação sobre sua aparência fenotípica negra (preta ou parda) declarada.

5 CONCLUSÃO

A maioria dos magistrados, servidores, terceirizados e estagiários do TJSC não possuía conhecimento da Resolução nº 203, de 2015 do CNJ que estabeleceu para o Judiciário cotas de 20% para negros (pretos ou pardos).

Os dados do censo do CNJ e dos registros funcionais oficiais do TJSC, apesar de imprecisos entre si, foram confirmados de forma geral pelo diagnóstico racial pesquisa através de questões sobre como os próprios integrantes do corpo funcional se veem no ambiente organizacional.

A hipótese da compatibilidade da gestão de pessoas por competências com cotas para pretos e pardos foi confirmada: o recrutamento por competências atua de forma inicial (entrada), na etapa do planejamento do concurso, enquanto as cotas, atuam de forma complementar, durante os procedimentos do concurso público (processo).

Antes da realização de recrutamento por competências, porém, necessita ser concluído o mapeamento das competências individuais para chefes de cartório, assessores jurídicos e magistrados, no primeiro grau. No segundo grau, observa-se ser necessário mapeamento completo das competências individuais para a ampla diversidade de funções exercidas no TJSC, inclusive com relação aos gestores institucionais. Além disso, é preciso ressaltar que o mero mapeamento não resulta em efetiva entrega e a agregação de valor à organização.

Aplicar cotas nos próximos concursos, seja no recrutamento, seja por competências, deve essencialmente se pautar por critérios de autodeclaração. Para a existência de comissão de avaliação para avaliar se a cor do candidato cotista corresponde ao declarado, é imprescindível previsão legal e regulamentar, sob pena de interrupção da continuidade do concurso, gerando custos desnecessários ao PJSC, pela probabilidade de ingresso de mandados de segurança contra o certame.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Luiz Felipe. Parecer sobre a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental, ADPF 186, apresentada ao Supremo Tribunal Federal. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/.../stf_alencastro_definitivo_audiencia_publica.doc>. Acesso em: 24 jun./2016.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. Apresentação sobre gestão de pessoas por competências. In: GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. Disciplina... Florianópolis, 21 de agosto de 2015, Academia Judicial do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

ANNAN, Kofi. Managing people as a strategic resource: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance – World Public Sector Report 2005. Organização das Nações Unidas - ONU (Divisão de Administração Pública e Gestão do Desenvolvimento/Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais). Cristiane Feitosa e Anja Kamp (Trad.). Brasília: Revista do Serviço Público 57 (3): 389-426 jul./set. 2006.

BASTIDE, Roger; FERNANDES, Florestan. Brancos e negros em São Paulo. 4 ed. São Paulo: Global, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 26 maio/2016.

_____. Decreto Federal nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (2009). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 06 junho/2016.

_____. Supremo Tribunal Federal – STF. Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF 186 do Plenário, rel. Min. Ricardo Lewandowski. Brasília, DF, julgada em 26 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoPeca.asp?id=269432069&tipoApp=.pdf>>. Acesso em: 31 maio/2016.

BARBUJANI, Guido. A invenção das raças. Rodolfo Ilari (Trad.). São Paulo: Contexto, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias

gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

CABRAL, Oswaldo Rodrigues. História de Santa Catarina. 4 ed. Florianópolis: Lunardelli, 1994.

_____. Os açorianos. 1951.

CANÁRIO, Pedro. Concursos do Judiciário destinarão 20% das vagas para negros, decide CNJ. Revista eletrônica Consultor Jurídico – ConJur. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-jun-09/concursos-judiciario-terao-cotas-20-vagas-negros>>. Acesso em 17 jan./2016.

CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Octávio. Cor e mobilidade social em Florianópolis. São Paulo: Ed. Nacional, 1960.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COHEN, Douglas. A história do mundo em duas horas. 2011. Disponível em: <http://www.ciencia20.up.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=627:a-historia-do-mundo-em-duas-horas&catid=23>. Acesso em: 13 out./2015.

COMAS, Juan. Os mitos raciais. In: UNESCO. Raça e Ciência I. São Paulo: Perspectiva, 1970.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Censo Judiciário 2013 (Relatório completo). 2013a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/dpj/CensoJudiciario.final.pdf>>. Acesso em: 18 fev./2016.

_____. Censo Judiciário 2013 (Relatório por Tribunal – TJSC – servidor). 2013b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/TJ_Santa_catarina_Servidores.pdf>. Acesso em 18 fev./2016.

_____. Censo Judiciário 2013 (Relatório por Tribunal – TJSC – magistrado). 2013c. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/Relatorios_Magistrados/TJs/Magistrados_-_TJ_Santa_Catarina.pdf>. Acesso em 18 fev./2016.

_____. Relatório Justiça em Números 2016. 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbb344931a933579915488.pdf>>. Acesso em 18 out/2016.

_____. Relatório Justiça em Números 2012. 2012. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0BxR2dZ_NKZKSR1o0VE9rUDhVTU0/edit>. Acesso em 18 out/2016. _____. Resolução nº 203, de 2015. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/9eb4b963381bfc876251661ab3135c71.pdf>>. Acesso em 17 jan./2016.

_____. Resolução nº 198, de 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_16062014_03072014152008.pdf>. Acesso em: 08 jul/2016.

CORRÊA, Walquíria Krüger. Considerações sobre a formação territorial e econômica de Santa Catarina. Florianópolis: Revista Geosul, v. 14, n. 27: 25-44, jan./jun.1999.

DA ROS, Luciano. **O custo da justiça no Brasil**: uma análise comparativa exploratória. Revista do Observatório de Elites políticas e sociais do Brasil. NUSP/UFPR, v. 2, n. 9. jul./2015, p. 1-15. Disponível em: <<http://observatory-elites.org/wp-content/uploads/2012/06/newsletter-Observatorio-v-2-n-9.pdf>>. Acesso em: 18/2/2016.

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011. _____. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa aumenta a competitividade das empresas. Painel. São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=391.09/12/2009>>. Acesso em: 24 jun./2016.

FERNANDES, Florestan. A integração do negro na sociedade de classes. 3 ed. São Paulo: Ática, 1978.

_____. _____. 5 ed. São Paulo: Ed. Globo, 2008.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo; SOUZA, Antônio Carlos de. TCC: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lino Eiko; RUAS, Roberto. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORES, Joaquim Herrera. Teoria Crítica dos Direitos Humanos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009

FONTAINHA, Fernando; GERALDO, Pedro Heitor; VERONESE, Alexandre; ALVES, Camila Sousa. A ideologia concursista – quando falta mérito à meritocracia. Revista **Insight** Inteligência. Ano XI. n.

73. abr-mai-jun/2016. pp. 124:136. Disponível em: <<http://insightinteligencia.com.br/fb/73/>>]. Acesso em 22/7/2016.

FREIRE, Paulo. Educação libertadora: introdução à psicologia escolar. [São Paulo], 1997.

FREYRE, Gilberto. Casa-grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51 ed. rev. São Paulo: Global editora, 2006.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI; Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. A recepção do instituto da ação afirmativa no direito constitucional brasileiro. Revista de Informação Legislativa. v. 38. n.151: 129-152. jul/set. 2001.

HABERMAS, Jurgen. Direito e democracia: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasil, 1997.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLANDA, Sergio de Buarque de. Raízes do Brasil. 27 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo Demográfico 2010: características da população e dos domicílios (resultados). Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd_2010_caracteristicas_populacao_domicilios.pdf>. Acesso em 19 fev./2016.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. Metodologia Científica e da Pesquisa. Florianópolis: agosto/2015. Disponível em: <http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/pluginfile.php/20819/mod_resource/content/1/Apostila_Metodologia_Cient%C3%ADfica%20e%20da%20Pesquisa_Profa_Alessandra_AGOSTO_%202015.pdf>. Acesso em: 15 maio/2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 12 ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. Fundamentos constitucionais para a Gestão

Pública. COSTA, Silvia Maria. São Paulo: Atlas, 2010.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1979.

KELSEN, Hans. Teoria Pura do Direito. João Batista Machado (Trad.). São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LEWANDOWSKI, E. Ricardo. Atuação do CNJ está em transição para uma nova governança de justiça. Revista eletrônica consultor jurídico – ConJur. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2015-dez-21/retrospectiva-2015-atuacao-cnj-cria-governanca-justica>> Acesso em 17 jan./2016.

MALAVOTA, Cláudia Mortari. Os homens pretos do Desterro: um estudo sobre a Irmandade do Rosário (1841-1860) Itajaí: Casa Aberta, 2011.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. O conteúdo jurídico do princípio da igualdade. 3 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1993.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública contemporânea. 4 ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MUSSOLINI, Gioconda (Org.). Evolução, raça e cultura. São Paulo: Editora Nacional, 1969.

OLIVO, Luis Carlos Cancellier de; HULSE, Wanderley Horn (Org.). Coleção Judiciário do futuro: gestão organizacional e administração de recursos humanos – gestão por competência e ambiente de trabalho. Critérios para ampliação da equipe de mapeadores como subsídio ao mapeamento de competências das unidades administrativas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. SILVA, Marcelo Dias e; DALMAU, Marcos Baptista Lopes. Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015. Documento eletrônico (e-book). Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=a5e5b101-b297-4172-b647-d9a779171a6b&groupId=10157>. Acesso em: 31 maio/2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Convenção da Organização das Nações Unidas sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial. 1966. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139390por.pdf>>. Acesso em: 26 jun./2016.

OSTRY, Jonathan D.; LOUNGANI, Prakash; FURCERI, Davide. Neoliberalism: Oversold? Fundo Monetário Internacional – FMI. **Finance & Development**. Vol. 53 (2). 38-41 jun/2016. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/06/pdf/ostry.pdf>>. Acesso em: 4 jul./2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência

contemporânea. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2005.

PENA, Sergio. *Humanidade sem raças?* São Paulo: Publifolha, 2008.

PEREIRA, Deborah Macedo Duprat de Britto. Parecer do Ministério Público Federal nº 1847. In: BRASIL, Supremo Tribunal Federal – STF. Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF 186 do Plenário, rel. Min. Ricardo Lewandowski. Brasília, DF, julgada em 26 de abril de 2012. Disponível em: <http://www.sbdp.org.br/arquivos/material/690_186PGR.pdf>. Acesso em: 22 jun./2016.

PIAZZA, Walter. *A colonização italiana em Santa Catarina*. 3 ed. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 1994.

PIOVESAN, Flavia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 16 ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Matheus. **Guerra do Paraguai**. 2015. Disponível em: <<https://vimeo.com/141173983>>. Acesso em: 23 mai./2016.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário. **Planejamento estratégico e Resolução nº 28, de 2014-TJ**. 2016a. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico>>. Acesso em 31 maio/2016.

_____. _____. **Competências organizacionais**. 2016b. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/competencias-organizacionais>>. Acesso em 31 maio/2016.

SANTOS, Roberto Emerson dos; LOBATO, Fátima (Org.). *Ações afirmativas: políticas públicas contra as desigualdades raciais*. **O debate constitucional sobre ações afirmativas**. GOMES, Joaquim Barbosa. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2003.

SANTOS, Sales Augusto dos (Org.). *Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas*. **Rumo ao multiculturalismo: a adoção compulsória de ações afirmativas pelo Estado brasileiro como reparação dos danos atuais sofridos pela população negra**. VIEIRA JÚNIOR, Ronaldo Jorge A. Brasília: Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005.

SANTOS JÚNIOR, Rosivaldo Toscano dos. *Em preto e branco: a recente resolução de cotas do CNJ*.

Empório do Direito. Disponível em: <<http://emporiiododireito.com.br/em-preto-e-branco-a-recente-resolucao-de-cotas-do-cnj-por-rosivaldo-toscano-jr/>> Acesso em 17 jan./2016.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Alves Calado (Trad.). Agrícola de Souza Bethlem (Rev.). Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TAUNAY, Affonso de E. **História Geral das Bandeiras Paulistas, escrita à vista de avultada documentação inédita dos arquivos brasileiros, espanhóis e portugueses.** Tomo Oitavo. São Paulo: Imprensa Oficial, 1946.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

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.** São Paulo: Atlas, 2007.

VILELA, Tais. BIANCHI, Paula. Cresce número de quem se declara preto e pardo no Brasil. **Uol Notícias: Cotidiano.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2014/09/18/ibge-n-de-autodeclarados-pretos-e-pardos-sobe-e-negros-sao-45-no-pais.htm>> Acesso em 17 jan./2016.

VITORELLI, Edilson. **Estatuto da Igualdade Racial e Comunidades Quilombolas.** Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

_____. Da inconstitucionalidade formal e material das cotas raciais em concursos públicos. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo.** São Paulo, v. 3, n. 20, p. 47-76, set./out. 2015.

WILLEMS, Emilio. **A aculturação dos alemães no Brasil: estudo antropológico dos imigrantes alemães e seus descendentes no Brasil.** 2 ed. ilustr. rev. ampl. São Paulo: Editora Nacional, 1980.

PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA APLICADO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SANTA CATARINA: O TRIBUNAL DE JUSTIÇA COMO AGENTE TRANSFORMADOR

Hélio Lentz Puerta Neto

Formado em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Pós-graduado em Direito e gestão ambiental pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC). Técnico Judiciário Auxiliar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: puertaneto@tjsc.jus.br.

EDUCATION PROGRAM AND CITIZENSHIP APPLIED IN PUBLIC SCHOOLS SANTA CATARINA: AGENT AS COURT TRANSFORMER

Resumo: Nos últimos anos a sociedade passou a enxergar o Judiciário não somente como o poder julgador, mas sim como protagonista da justiça. As ações estratégicas criadas para dar conta do aumento da demanda processual não são suficientes. São necessárias ações que transformem e emancipem o cidadão. Assim, este artigo buscou estabelecer premissas para a formação de um programa de educação e cidadania no Tribunal de Justiça aplicado nas escolas públicas de Santa Catarina. Os objetivos específicos são: compreender o conceito de cidadania e sua interligação com a educação; diagnosticar a experiência de outro órgão público no desenvolvimento de um programa de educação e cidadania; apresentar a realidade do judiciário nacional sob o enfoque estatístico das demandas processuais; apontar as ações estratégicas do CNJ e do PJSC voltadas ao enfrentamento das demandas processuais; identificar elementos no Mapa Estratégico do CNJ e do PJSC (2015-2020) que subsidiam a criação de programas de educação e cidadania voltados à sociedade e; diagnosticar as experiências dos Tribunais de Justiça com programa de educação e cidadania. Como metodologia, trata-se de pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa, caracterizando-se, quanto aos fins, como descritiva. Ao final, conclui-se que não há óbice legal para a formação do programa e este deve pautar-se na troca de experiência, no estabelecimento de parcerias, na disseminação a cultura da paz e do diálogo e no reconhecimento da escola como um espaço multicultural e multiétnico.

Palavras-chave: Educação. Cidadania. Programa.

Abstract: In recent years the company began to see the judiciary not only as the judge power, but as the protagonist of justice. Strategic actions designed to account for the increase in procedural demands

are not enough. actions are necessary to transform and emancipate citizens. Thus, this paper aims to establish premises for the formation of an education and citizenship program at the Court applied in the public schools of Santa Catarina. The specific objectives are: to understand from a historical point of view the concept of citizenship and its interconnection with education; diagnose the experience of another public agency in the development of an education and citizenship program; present the reality of the national judiciary in the statistical approach of procedural demands; present the strategic actions of the CNJ and PJSJ aimed at addressing the procedural requirements; identify elements in the Strategic Map of CNJ and PJSJ (2015-2020) that support the creation of education and citizenship programs aimed at society and; diagnose the experiences of the Courts of Justice with education and citizenship program. Finally, it is concluded that there is no legal obstacle to the program's training and this should be based on exchange of experience in establishing partnerships, spread the culture of peace and dialogue and recognition of the school as a multicultural and multiethnic space.

Keywords: Education. Citizenship. Program.

1 INTRODUÇÃO

A principal função do Judiciário é dirimir conflitos sociais aplicando a jurisdição. No entanto, nos últimos anos a sociedade passou a enxergar o Judiciário não somente como o poder julgador, mas sim como protagonista da justiça. Como nunca antes, os problemas e demandas sociais transformam-se em processos judiciais, cuja resolução (rápida) deve ser dada pelo Poder Judiciário.

Assim, o impacto do Judiciário na vida das pessoas cresceu sobremaneira, culminando no aumento do número de demandas; ou seja, os pronunciamentos judiciais não surtiram o efeito pedagógico de exemplo ou conscientização. Ao contrário, atraiu ainda mais a responsabilidade de resolver os problemas das pessoas.

Para dar conta desse aumento no volume de processos, o Poder Judiciário passou a utilizar e aprimorar métodos alternativos de resolução de conflitos como mediação, conciliação, justiça restaurativa e mutirões. A própria criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pela emenda constitucional n. 45 de 2004, é um marco importante, pois o desenvolvimento destes métodos ganhou força e respaldo nacional.

No entanto, referidos métodos possuem uma característica em comum: a existência do conflito. O trabalho desenvolvido pressupõe o embate e, a partir dele, o Poder Judiciário busca alternativas para saná-lo de forma célere, eficiente e eficaz.

As medidas adotadas não foram capazes de criar uma cultura de pacificação e diálogo. Não houve transformação. As pessoas dialogam menos, transferindo ao judiciário a responsabilidade de resolver os problemas que surgem ao longo da vida.

Diante disso, pergunta-se: não seria o momento do Poder Judiciário olhar além de seus muros, buscar

ferramentas para minimizar a existência do conflito e, de fato, ser um agente transformador por meio de ações estratégicas?

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça, no Mapa Estratégico 2015-2020, estabeleceu como sua visão de futuro “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social” (CNJ, 2014).

Ainda em 2011, o Conselho Nacional de Justiça já havia estabelecido a seguinte meta (Meta 4): implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

A partir disso, vários Tribunais de Justiça desenvolveram, de forma independente, programas voltados às escolas públicas com o objetivo de apresentar noções básicas sobre o funcionamento do judiciário.

Nota-se, portanto, que a gestão do Poder Judiciário, notadamente por meio das normativas e planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça, dá respaldo à atuação institucional dos Tribunais de Justiça voltada à educação e à cidadania.

Diante desse cenário, o pretense trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as premissas que o Tribunal de Justiça deve seguir para formação de um programa de educação e cidadania aplicado nas escolas públicas de Santa Catarina?

O objetivo geral é estabelecer premissas para a formação de um programa de educação e cidadania no Tribunal de Justiça aplicado nas escolas públicas de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral, pretende-se desenvolver os seguintes objetivos específicos: compreender sob o ponto de vista histórico o conceito de cidadania e sua interligação com a educação; diagnosticar a experiência de outro órgão público no desenvolvimento de um programa de educação e cidadania; apresentar a realidade do judiciário nacional sob o enfoque estatístico das demandas processuais; apresentar as ações estratégicas do Conselho Nacional de Justiça e do Poder Judiciário de Santa Catarina voltadas ao enfrentamento das demandas processuais; identificar elementos no Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça e do Poder Judiciário de Santa Catarina (2015-2020) que subsidiam a criação de programas de educação e cidadania voltados à sociedade e; diagnosticar as experiências dos Tribunais de Justiça com programa de educação e cidadania.

Justifica-se a presente pesquisa, pois o desenvolvimento dos trabalhos realizados pelo Conselho Nacional de Justiça, sobretudo na área de responsabilidade social, os quais refletem diretamente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, trazem subsídios que podem respaldar uma iniciativa no sentido de inserir no planejamento estratégico do referido Tribunal um programa voltado às escolas públicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O assunto abordado é bastante complexo, não sendo possível exauri-lo ou, até mesmo, trazer uma solução nesta pesquisa. Há um árduo caminho a ser percorrido no aprofundamento das questões aqui levantadas para se chegar à formatação adequada de um programa de educação e cidadania do Tribunal de Justiça de Santa Catarina para aplicação nas escolas públicas.

Por isso, a ideia central é trazer a reflexão sobre a possibilidade de inserir uma ação estratégica que possa minimizar a existência das demandas judiciais, ou seja, olhar além dos muros do judiciário para agir antes da origem do conflito.

Nesse sentido, a fundamentação teórica inicia com os temas cidadania e educação, pois esta pesquisa entende que a partir deles o judiciário catarinense poderá vislumbrar a possibilidade de diminuir a cultura do litígio enraizado na sociedade, vez que as ações intentadas até o momento são levadas a efeitos com o conflito já instaurado.

Logicamente, também não se pretende neste trabalho esgotar o estudo sobre os referidos temas. Por didatismo, a cidadania será abordada dentro de uma linha cronológica, com a qual será possível perceber as transformações sofridas pelo conceito, com o objetivo de compreender como a cidadania é entendida nos dias atuais e quais seus reflexos nas premissas que poderão nortear um programa de educação.

Da mesma forma, a educação será trabalhada sob o enfoque crítico de autores clássicos sobre o sistema de ensino adotado no Brasil, os quais defendem que a educação deve emancipar o cidadão.

Por fim, a análise de um programa de educação e cidadania já consolidado em outro órgão público visa trazer a experiência, a qual poderá servir de modelo para instituições que necessitam desenvolver ações estratégicas no sentido de controlar o aumento de demandas judiciais, como é o caso do Poder Judiciário.

2.1 EDUCAÇÃO E CIDADANIA

A origem da expressão cidadania é uma matéria bastante controversa entre os estudiosos.

Nas palavras de Barbalet, “a cidadania é tão velha como as comunidades humanas sedentárias” (1989, p. 11).

Ao longo da história da humanidade, é possível perceber que a cidadania sempre dirá respeito ao *status* do indivíduo em uma sociedade (PECES-BARBA, 2008, p. 311).

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social (1998, p. 14).

No Brasil, a cidadania é fundamento basilar do Estado Democrático de Direito, cláusula pétrea da Constituição Federal de 1998 (art. 1º, inciso II).

Em “A política”, Aristóteles traz critérios rígidos de cidadania quando afirma que os idosos, as crianças, os infames e os banidos não são cidadãos, pois possuem restrições que não os habilitam ao direito de voto nas Assembleias e de participação no exercício do poder público (ARISTÓTELES, 2006, p. 28).

Na mesma obra, referido autor grego admite que a definição de cidadão (como aquele capaz de exercer a cidadania) “é suscetível de maior ou menor extensão, conforme o gênero do governo. Há alguns em que o número e o poder dos juízes e dos membros da Assembleia não são ilimitados, mas restrito pela constituição” (ARISTÓTELES, 2006, p. 29).

Em Roma, a cidadania estava centrada na ideia de direito de participação, distinguindo as pessoas que lá habilitavam entre os homens livres e os não cidadãos (escravos e estrangeiros).

A cidadania romana continha o pressuposto normativo básico da condição civil moderna: reconhecia pertencer o indivíduo à comunidade em virtude da uma relação de direito, entre o cidadão e o Estado, excludente na medida em que diferenciava legal e politicamente aos cidadãos do não cidadão, mas inclusiva no sentido de que convivia com o resto de identidades coletivas participantes da comunidade civil, que não deviam ser necessariamente identidades universalistas (MARTIN *apud* GORCZEWSKI E MARTIN, 2011, p. 41).

Em 212, o Imperador Marco Aurélio Antonino (188-217) universalizou a cidadania com a promulgação da Constituição Antonina, a qual concedeu cidadania romana a todos os habitantes livres do império, independente de qualquer condição. Essa medida ocorreu por duas razões: a) somente os cidadãos romanos eram obrigados a pagar impostos, assim essa medida trouxe um aumento substancial na arrecadação; b) necessidade de aumentar o contingente do exército, cuja participação também só cabia aos cidadãos romanos (HEATER, 2007, p. 64-71).

Passando do Império Romano à Modernidade, período que se caracteriza pelo rompimento com o poder absoluto do rei e a ascensão da burguesia, o conceito de cidadania sempre esteve vinculado aos ideais iluministas de igualdade e na liberdade religiosa, política e econômica, sem a intervenção do Estado. O

homem deveria ter a capacidade de ter sua própria concepção de vida e de buscar seus próprios objetivos.

[...] para os liberais a ideia de cidadania radica nos valores e direitos primários, basicamente centrados no exercício da liberdade, para que o indivíduo tenha a possibilidade de viver dignamente. Defende o cidadão como o átomo da sociedade e, conseqüentemente, principal usufrutuário da liberdade e da democracia. Enfim, como assevera Vieira, pela teoria liberal, o cidadão é concebido como um indivíduo dotado de liberdade e responsável pelo exercício de seus direitos. A cidadania encontra-se, assim, estreitamente relacionada à imagem pública do indivíduo como cidadão livre e igual, e não a características que determinam sua identidade (GORCZEVSKI E MARTIN *apud* VIEIRA, 2011, p. 49).

Outra característica importante de cidadania que nasce com o Estado moderno é o nacionalismo. Os cidadãos que pertencem a um determinado Estado passam, por força da lei, a ter objetivos comuns.

A cidadania abriga-se sob o estandarte do nacionalismo que encobre o que a etnicidade descobre: uma língua, uma cultura, um vínculo histórico, um pertencimento a uma comunidade nacional específica. A imposição dessa vontade do Estado através de uma artificialização legalmente constituída universaliza e induz a marginalização das culturas menores, levando a um pensamento e estilo de vida uniforme, que é uma ameaça à diversidade cultural. (GORCZEVSKI E MARTIN, 2011, p. 63).

Paradoxalmente, a iniciativa de uniformização das sociedades modernas, sobretudo pela Constituição de determinado Estado-nação, entendido como a soma de indivíduos vinculados a um contrato, estava sendo levada a efeito numa sociedade que rapidamente passava a ser multicultural e multiétnica, afetando o conceito de cidadania. O Estado buscava uniformização numa sociedade heterogênea, o que culminou por excluir grupos minoritários e/ou grupos sem força política.

As barbáries promovidas na Segunda Guerra Mundial fizeram emergir uma nova concepção de uma cidadania universal, a qual une a todos aos direitos humanos, que teria o mesmo significado de cidadania. Inclui-se nessa nova concepção o multiculturalismo, o qual almeja o “retorno a ética, aos valores primários, como forma de assegurar o reconhecimento recíproco da nossa dignidade e, portanto, da nossa própria sobrevivência” (GORCZEVSKI E MARTIN, 2011, p. 108).

Conforme leciona Boaventura de Sousa Santos,

Este período caracteriza-se pela passagem da cidadania cívica e política para o que foi designado por “cidadania social”, isto é, a conquista de significativos direitos sociais, no domínio das relações de trabalho, da segurança social, da saúde, da educação e da habitação por parte das classes trabalhadoras das sociedades centrais e, de um modo muito menos característico e intenso, por parte de alguns sectores das classes trabalhadoras em alguns países periféricos e semiperiféricos (SANTOS,

Segundo o referido autor, a cidadania não é monolítica, mas sim constituída por diversos tipos de direitos e instituições, os quais são “produtos de histórias sociais diferentes protagonizadas por grupos sociais diferentes” (SANTOS, 1991, p. 146).

Portanto, a vanguarda da cidadania carrega a obrigação de consolidá-la e aperfeiçoá-la não mais como algo homogêneo, uniforme e restrito a um território. Ao conceituar cidadania faz-se necessário pensá-la como produto de uma sociedade universal, multicultural e multiétnica, e que luta pela conquista de direitos, inclusive o direito a ter direitos e de construir novos direitos.

Não é possível pensar em cidadania centrada apenas no Estado ou, ainda, puramente na cidadania política de votar e ser votado. Dentro de uma sociedade multicultural, a cidadania deve estar focada na capacidade de proporcionar a cada cidadão o poder de decidir sobre seu destino, sempre pautado na dignidade humana.

Nesse contexto, não há como dissociar a cidadania da educação, pois a partir desta que o cidadão formará sua capacidade de tomar decisões.

A escola, enquanto espaço inserido em um meio social multicultural, político e econômico possui a função de preparar as pessoas com ensino formal (conteúdo) e cultural (convivência ou troca de experiências) de sua sociedade (agora multicultural e multiétnica), para se tornarem cidadãos críticos, capazes de tomar decisões sobre seu próprio destino.

Sobre a capacidade crítica, Immanuel Kant em seu texto “Que é esclarecimento?” assevera que a menoridade, expressão usada por ele para definir a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção dada por outro indivíduo, é culpa do próprio homem, que preguiçoso e covarde, deixa que alguém o guie (KANT, 2016, p. 01).

Na verdade, no contexto atual não é prudente afirmar que se trata de preguiça ou covardia. Trata-se de criar oportunidades para que as pessoas, sobretudo as pobres, possam atingir a “maioridade”. Este é um grande desafio que estudiosos da educação debruçam-se para encontrar uma forma de implantar a escola cidadã ou a educação emancipatória idealizada por Paulo Freire.

Desde a divulgação dos PCN [Parâmetro Curricular Nacional] no final da década de 1990, a política educacional brasileira tem assumido um caráter de flexibilidade e descentralização cuja meta, anunciada nas sucessivas reformas, diretrizes e orientações curriculares em todos os níveis de ensino, é o resgate da dívida histórica com a sociedade brasileira produzida pela exclusão escolar e pela má qualidade da educação oferecida nas escolas públicas (SANTIAGO, 2012, p. 01).

Dentre outros fatores, pedagogos e educadores buscam na formação do currículo escolar uma tentativa de romper com o chamado ensino bancário, ou seja, aquele que expunha o aluno a um ensino desumanizado e o via somente como um repositório de conteúdo (FREIRE, 2014, p. 27).

Nas palavras de Menezes e Santiago,

Educação como prática da liberdade, estudante e professor são os protagonistas do processo, que juntos dialogam, problematizam e constroem o conhecimento; problematizar é exercer uma análise crítica sobre a realidade das relações entre o ser humano e o mundo. Para que isso ocorra, os sujeitos precisam voltar-se, dialogicamente, para a realidade mediatizadora, a fim de transformá-la e isso só é possível através do diálogo que é “desvelador da realidade”. Na perspectiva freireana, essa atitude dialógica permite uma reflexão crítica dos homens em suas relações com o mundo para sua autêntica libertação, pois nega o homem abstrato, desligado do mundo, assim como também nega o mundo como uma realidade ausente dos homens e considera que somente na comunicação tem sentido a vida humana. Dessa forma, tanto o professor como o estudante tornam-se investigadores críticos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes (2010, p. 398).

Sobre isso, Paulo Freire arremata:

É preciso que a educação esteja - em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos - adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformar o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história (FREIRE, 2014, p. 39).

A Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI elaborou um relatório para a UNESCO chamado *Educação: um tesouro a descobrir*, destacando o que eles chamam de pistas e recomendações que se coadunam com as reflexões até aqui propostas:

Escolas em que são evocados princípios como respeito mútuo, solidariedade, justiça e diálogo e em que os alunos e as alunas se apropriam de canais de participação na vida escolar e são incentivados pelos educadores a fazê-lo são aquelas em que se cria um espaço democrático, do qual emergem as características de uma cidadania plena. Os educadores devem sempre estar atentos à coerência entre o discurso e a ação: respeitar para ser respeitado, assumir e cumprir suas responsabilidades, como forma de ensinar aos estudantes a importância da responsabilidade. A participação dos estudantes na escola e na comunidade ajuda a formar seu caráter como cidadão e como cidadã. Em particular, a participação dos diferentes atores da comunidade educativa nas tomadas de decisão é uma prática cívica – uma atuação no espaço público democrático – que possibilita um conhecimento prático dos processos que caracterizam a vida cívica e política na comunidade. A

participação nas decisões vai de simples contribuições à manutenção e à organização do espaço, por exemplo, possível desde a mais tenra idade, até a participação em decisões gerenciais e acadêmicas, por meio dos Conselhos de Escola e das Assembleias Escolares. A disposição para a mudança e para a transformação da escola (incluindo formação de docentes, trabalho com os estudantes, participação dos demais funcionários e articulação com a comunidade) potencializa a capacidade de atuação e fortalece todo o trabalho educativo escolar. A escola tem mais força para atingir suas metas educativas com os estudantes, o que reforça a própria instituição e produz um efeito cumulativo, proporcionando transformações cada vez mais profundas e duradouras (UNESCO, 1998, p. 117).

Conforme dito anteriormente, não é possível dissociar educação da cidadania. No entanto, muito embora a escola seja um local apropriado para equalização social, não se pode resumir a resolução de todos os problemas de formação de cidadania e caráter na educação escolar. Na verdade, não existe fórmula pronta.

Como espaço social, conflitos e adversidades transbordam nas escolas e, por isso, não se pode isolar um contexto multicultural, inserindo um programa de educação e cidadania que se entenda como o melhor para aquelas pessoas.

Cavalcanti (2016) traz uma excelente reflexão sobre a cidadania e educação quando assevera que

Tradicionalmente atribui-se à educação a tarefa primordial de preparar as novas gerações, transmitindo-lhes o patrimônio cultural adquirido ao longo da história da civilização. Neste processo de transmissão há interesses envolvidos, há ideologias, há relações, mas sobretudo há vidas envolvidas. No fundo, educar é ajudar a viver, mas viver como gente. Neste sentido, é a educação que nos humaniza, pois com ela adentramos no mundo propriamente humano: a cultura. A educação para a cidadania deve ter esse enfoque humanístico, essa preocupação com a formação do homem e da mulher capazes de novas relações com o outro e com o meio (CAVALCANTI, 2016, p. 50).

Por isso, a participação de diferentes atores sociais nas escolas potencializa a criação do espaço democrático, de onde emergem as características de uma cidadania plena. A escola ganha força para proporcionar transformações vez mais profundas e duradouras na sociedade.

A fim de trazer um exemplo dessa participação de atores sociais nas escolas, o próximo capítulo abordará a experiência de um órgão público que desenvolveu um programa de educação e cidadania.

2.2 A EXPERIÊNCIA DE OUTRO ÓRGÃO PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA

A constatação de que a apreensão de drogas e a prisão de usuários e traficantes não surtia efeito pedagógico na comunidade, fez surgir a ideia de agir antes da origem do problema. O policial faria além do trabalho ostensivo, o trabalho de transformar pessoas, fazendo com que as crianças resistissem às drogas por meio da educação e formação do caráter (PMSC, 2016).

Essa é a origem do programa *Drug Abuse Resistance Education*¹ (DARE), idealizado pelo Departamento de Polícia e pelo Distrito Escolar Unificado de Los Angeles, Estados Unidos, em 1983 (PMSC, 2016).

No Brasil, o DARE transformou-se em Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) e teve seu início na cidade do Rio de Janeiro, quando, por intermédio do Consulado Americano no Rio de Janeiro, uma equipe da assessoria técnica da Polícia Militar participou de uma palestra proferida por agentes do Departamento de Polícia de Los Angeles. Em 1993, ocorreu a vinda de uma nova equipe, fazendo com que a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro constituísse o primeiro Centro de Treinamento do Brasil (PMSC, 2016).

O objetivo era desenvolver um projeto de prevenção contra o uso e tráfico de drogas, e todas as formas de violência (física ou psicológica).

Conforme Camargo (2015):

O PROERD é um Programa essencialmente preventivo; ele precede as ações de repressão ao uso e tráfico de drogas e à contenção de todas as formas de violência e em todos os seus aspectos (físicos/psicológicos) e, como tal, tem como finalidade evitar que crianças, adolescentes em fase escolar iniciem o uso das diversas drogas existentes em seu entorno, oportunizando-lhes atividades que permitam processos de reflexão sobre as temáticas elencadas. E, ainda, possui o objetivo de capacitar os pais no sentido de construírem conhecimentos para favorecer a interlocução com os filhos acerca dos problemas em questão. O Programa, através de suas lições, ensina os alunos, de forma simples, descontraída e lúdica, utilizando-se de diversos cenários pedagógicos, técnicas voltadas para a resistência às pressões impostas pelos seus companheiros e auxilia para que reflitam sobre a necessidade de dizerem “não” às drogas e à violência (CAMARGO, 2015, p. 27)

O PROERD possui 3 objetivos principais: envolver a polícia, a escola, a família e a comunidade na problemática das drogas e da violência; desenvolver uma ação pedagógica de prevenção ao uso indevido de drogas e a prática da violência nas escolas; e desenvolver o espírito de solidariedade, de cidadania e de comunidade na escola (PMSC, 2016).

1 Tradução livre: Educação para Resistência ao Abuso de Drogas

Em Santa Catarina, o programa teve início em 1998 com a capacitação de 3 policiais em São Paulo. No mesmo ano, Lages foi a primeira cidade catarinense a implantar o programa para crianças da 4ª série do ensino fundamental (PMSC, 2016).

Em 18 anos de história do PROERD em Santa Catarina, os números demonstram a expressividade que o programa atingiu: dos 295 municípios catarinenses, 265 possuem o programa; capacitação de aproximadamente 700 policiais/instrutores; em 2013, 87,5% de todos os alunos da 5ª série do ensino fundamental da rede estadual de ensino participaram do programa; até o final de 2015, 1.181.127 se formaram no programa (PMSC, 2016).

O desenvolvimento das atividades do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência inicia-se com a formação dos instrutores, os quais estão divididos em 3 níveis de atuação: Instrutores, Mentores e Master. Para participação do curso de formação do Instrutor de 80 horas, é necessário que o policial tenha dois anos de serviço em atividade-fim da Corporação. Para se tornar Mentor, o policial deve passar por mais um curso de 40 horas. O Mentor é responsável pela formação dos Instrutores e segue no desenvolvimento de atividades com as crianças. Já o Master desenvolve atividades administrativas do programa e é responsável pela formação dos instrutores e master (RAKETE, 2011, p. 42).

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência de Santa Catarina é dividido em 4 currículos de acordo com a faixa etária (PMSC, 2016).

O primeiro é o currículo infantil direcionado às crianças de 5 a 9 anos da pré-escola e 1º a 4º ano do ensino fundamental. Elas participam de 4 lições, as quais são: 1ª lição – leis e regras para ficar seguro; 2ª lição – como ser um bom cidadão; 3ª lição – drogas podem fazer bem ou fazer mal; 4ª lição – resolvendo conflitos sem violência (PMSC, 2016).

O segundo é o currículo para crianças do ensino fundamental direcionado aos alunos de 9 a 11 anos do 5º ao 7º ano do ensino fundamental. São 10 lições: 1ª lição – introdução ao Programa Proerd Caindo na Real; 2ª lição – informações sobre drogas para tomada de decisão responsável; 3ª lição – riscos e consequências; 4ª lição – pressão dos colegas; 5ª lição – lidando com situações de tensão; 6ª lição – bases da comunicação; 7ª lição – comunicação não verbal e escuta ativa; 8ª lição – bullying; 9ª lição – ajudando os outros; 10ª lição – obtendo ajuda dos outros (PMSC, 2016).

O terceiro é o currículo para adolescentes do ensino fundamental direcionado aos alunos na faixa etária de 13 anos (7º ano do ensino fundamental). Da mesma forma que o anterior, são 10 lições: 1ª lição – opções e escolhas; 2ª lição – riscos; 3ª lição – comunicação e conflitos; 4ª lição – recusar; 5ª lição – explicar; 6ª lição – abster-se; 7ª lição – livrar-se; 8ª lição – senso comum; 9ª lição – sentimentos; 10ª lição – redes de suporte (PMSC, 2016).

O quarto currículo é direcionado aos pais. São 5 lições: 1ª lição – conhecendo o mundo de seu filho;

2ª lição - noções sobre drogas; 3ª lição – mais noções sobre drogas; 4ª lição – como ajudar seus filhos a lidar com as pressões; 5ª lição – protegendo seus filhos da violência (PMSC, 2016).

Em 2005, Santa Catarina, juntamente com Brasília e Minas Gerais, foi pioneiro na reformulação e adaptação do currículo para a realidade brasileira, cujo objetivo foi reduzir o número de lições que enfatizam o problema das drogas. A ideia era tornar o policial um facilitador, propondo uma nova metodologia baseada na troca de experiências e trabalho em grupo (RATEKE, 2011, p. 47).

Em entrevista semiestruturada, o policial/instrutor Sd. Gilmar Marco Pereira, da cidade de Campos Novos/SC, revelou ter orgulho de ser conhecido como “Marco do Proerd”. Instrutor há mais de 10 anos, o policial disse que o programa traz tranquilidade aos pais, pois estes conhecem os policiais que, por sua vez, conhecem a realidade dos alunos.

O entrevistado também argumentou que muito embora haja um número expressivo de alunos formados no PROERD, a Polícia Militar de Santa Catarina não dispõe de um acompanhamento estatístico sobre a criminalidade envolvendo egressos do programa. Para o Sd. Gilmar Marco Pereira, este é um ponto a ser aperfeiçoado.

Sobre a prática em sala de aula, acrescentou que a possibilidade da utilização de outros materiais além do oficial facilita o desenvolvimento das atividades, sobretudo para a melhor compreensão e assimilação das crianças dentro do contexto que elas estão inseridas.

Aliás, a relação entre o conteúdo, método do PROERD e a realidade vivida pelas crianças e adolescentes foi uma das abordagens da dissertação de Rateke (2006):

Tudo é ensinado sem circunstanciar as péssimas condições de algumas escolas, sem levar em conta os conflitos cotidianos, a desmotivação profissional dos educadores, as tantas agressões que adornam todos os dias de uma escola. Não situam as crianças e os jovens conforme suas condições existenciais objetivas e subjetivas. Insistem na causalidade economicista, patológica e binária das violências, cujos suportes principais se revelam na casa desestruturada, na família violenta, no dinheiro fácil das drogas, no acalento de um cigarro de maconha, na convivência com os amigos considerados marginais, entre outros. O que importa é garantir a eles que serão partícipes de um futuro feliz e proeminente, que estarão livres de uma vida sem esperanças. Com o PROERD eles terão sorte, ciência e glória, já que os ensinamentos são incutidos também através de bondosas atitudes e de valores cristãos (RATEKE, 2006, p. 130).

Referida autora, ainda, traz algumas reflexões críticas sobre a metodologia do programa:

O currículo desse Programa, como proposta de prevenção e como ação

efetiva de controle sobre os interesses de crianças e jovens, extraiu sua filosofia dos ideais policiais norte-americanos e implantou sua prática, nas escolas públicas e em algumas privadas, através de ensinamentos ideológicos e racionalistas, para enquadrar a convivência desses meninos e dessas meninas numa norma que pretendia, de modo totalitário, tudo prever, tudo controlar e tudo gerir. [...]. O corpo de doutrinas do Programa se mostrava incapaz de perceber a vida em seu movimento e as pessoas como seres imersos no mundo [...]. Como um programa preventivo, enreda-se num agir de controle das crianças e jovens (seu rebanho), ordenando modelos adequados de convivência social e determinando a necessidade de afastamento dos “amigos malfeitores”, usuários de drogas, violentos, expressões do diabólico. Com isso, enquadra, por meio de estereótipos vários, os valores familiares que considera duvidáveis e se julga no dever de proclamar que os estudantes fujam dos anúncios da sociedade de consumo, que não sonhem com o que não podem alcançar [...] (RATEKE, 2006, p. 131).

Nota-se que estas reflexões remetem à cidadania e à educação estudadas anteriormente. Lá, observou-se que não é possível pensar em cidadania como algo homogêneo, uniforme e restrito a um território. Ao conceituar cidadania faz-se necessário pensá-la como fruto de uma sociedade universal e multicultural.

A proposta da Polícia Militar de atacar o problema antes da origem é fundamental e louvável. Apesar das críticas, a pesquisa aponta saldo positivo para o trabalho desenvolvido no PROERD, o qual pode servir de modelo para instituições que necessitam desenvolver ações estratégicas para controlar o aumento de demandas judiciais, como é o caso do Poder Judiciário.

3 METODOLOGIA

A apresentação da pretensa pesquisa dar-se-á sob forma de artigo científico, o qual, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 259), são pequenos estudos, porém completos, que tratam de uma questão verdadeiramente científica.

A natureza da pesquisa será aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, caracterizar-se-á como descritiva, sendo que os meios utilizados serão as pesquisas bibliográfica e documental (fontes secundárias) e, ainda, como fontes primárias pretende-se realizar entrevista semiestruturada com o responsável pelo Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) da Polícia Militar de Campos Novos/SC.

Estas coletas seguirão as orientações de Triviños (p. 137), o qual afirma que “o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova

busca de informações. As ideias expressas por um sujeito numa entrevista, *verbi gratia*, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com outras pessoas ou a mesma, para explorar aprofundadamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo”.

Como amostra, tem-se o planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça, as experiências desenvolvidas pelos Tribunais dos Estados sobre a criação do programa de educação e cidadania voltado às escolas públicas e o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência da Polícia Militar (PROERD).

O universo, o público alvo e os limites da análise dos dados ocorrerão sob a perspectiva do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fundamentação teórica demonstrou que a cidadania não é uniforme e homogênea, devendo ser pensada como universal multicultural e multiétnica. De sua parte, a educação deve almejar a emancipação do cidadão para que este, dentro do seu universo e cultura, possa ser capaz de decidir seu próprio destino. Ainda, revelou que a Polícia Militar desenvolve, a seu modo, um programa de educação e cidadania especificamente centrado no objetivo de afastar jovens e crianças das drogas, a fim de minimizar o surgimento de novas demandas policiais relacionadas ao envolvimento destas com entorpecentes.

Assim, a apresentação e análise dos dados visa, num primeiro momento, verificar objetivamente os dados estatísticos e as ações estratégicas implementadas pelo Poder Judiciário brasileiro, a fim de demonstrar a necessidade de desenvolver um programa de educação e cidadania aplicado às escolas públicas.

Posteriormente, far-se-á a análise acerca das próprias ações estratégicas levadas a efeito no enfrentamento das demandas judiciais para verificar se estas possuem um viés de educação e cidadania, ou seja, que possam minimizar a cultura do litígio e, por conseguinte, melhorar dos dados estatísticos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Por fim, verificar-se-á a existência de respaldo normativo do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal Justiça de Santa Catarina para se desenvolver programas com o enfoque de educação e cidadania nos termos aqui estudados.

4.1 A REALIDADE DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO SOB O ENFOQUE ESTATÍSTICO E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ENFRENTAMENTO DA DEMANDA PROCESSUAL

Esta parte da pesquisa busca fazer um breve diagnóstico da realidade do judiciário brasileiro sob o enfoque estatístico.

Aliás, conhecer essa realidade foi uma das primeiras medidas adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) após sua criação por meio da Emenda Constitucional n. 45/2004. O objetivo era justamente melhorar a eficiência e celeridade do Poder Judiciário brasileiro, ampliando os mecanismos de controle sobre o processamento de ações e a prática de magistrados e servidores.

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça elaborou diversos relatórios estatísticos, a fim de conhecer a realidade do judiciário brasileiro em termos numéricos e, a partir destes, desenvolveu ações estratégicas para melhorar esta realidade.

4.1.1 Dados estatísticos

No relatório Justiça em Números de 2015 (CNJ, 2015), cujos dados referem-se ao ano 2014, é possível perceber a dimensão que o Poder Judiciário brasileiro atingiu:

O 1º grau do Poder Judiciário dispõe de uma estrutura de 14.985 cartórios judiciais, divididos entre varas de competência específica, acumuladas com juizados, varas específicas de juizados especiais, zonas eleitorais e auditorias militares estaduais e da União para atender a totalidade dos 5.570 municípios brasileiros. [...] as despesas totais do Poder Judiciário somaram aproximadamente R\$ 68,4 bilhões [...] Essa despesa equivale a 1,2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional [...] A Justiça Estadual é responsável por 55% da despesa total do Poder Judiciário (R\$ 37,6 bilhões) (CNJ, p. 27-29).

Em relação aos recursos humanos, o relatório apresentou as seguintes informações:

Em 2014, o Poder Judiciário contou com a atuação de 16.927 magistrados, dos quais 11.631 (68,7%) atuavam na Justiça Estadual [...] 2.190 desembargadores (12,9%), 142 juízes substitutos de 2º grau (0,8%) e 14.518 juízes de primeiro grau (85,8%) [...] Em relação aos servidores, ao final de 2014, o Poder Judiciário possuía uma equipe de 278.707 servidores, sendo 245.335 do quadro efetivo os quais, excluídos os 4.306 que estavam requisitados e cedidos para outros órgãos, resultou em uma força de trabalho de 241.029 efetivos (87%) (CNJ, 2015, p. 31).

No diagrama da força de trabalho do Poder judiciário, o relatório mostra que na justiça estadual para cada 100.000 habitantes possuem 5,74 magistrados (CNJ, 2015, p. 32).

No que tange a demanda de trabalho, o referido relatório constatou que:

Em 2014, o Poder Judiciário iniciou com um estoque de 70,8 milhões de processos, que tende a aumentar devido ao total de processos baixados ter sido inferior ao de ingressados (Índice de Atendimento à Demanda - IAD de 98,7%). Estima-se, portanto, que ao final de 2014 o estoque cresça em meio ponto percentual, ultrapassando, assim, 71,2 milhões de processos pendentes. Apesar deste cenário, desfavorável, houve aumento de 1,4% no total de processos baixados e que representa cerca de 28,5 milhões de processos em 2014. Já o número de casos novos aumentou em 1,1%, atingindo quase 28,9 milhões de processos ingressados durante o ano de 2014 (Gráfico 3.14). Como consequência do aumento do quantitativo de casos novos e de pendentes, a Taxa de Congestionamento do Poder Judiciário foi de 71,4% no ano de 2014, com aumento de 0,8 pontos percentuais em relação ao ano anterior (CNJ, 2015, p. 34).

Ainda, o mesmo documento revela que:

[...] os casos pendentes (70,8 milhões) crescem continuamente desde 2009. Dessa forma, mesmo que o Poder Judiciário fosse paralisado sem ingresso de novas demandas, com a atual produtividade de magistrados e servidores, seriam necessários quase 2 anos e meio de trabalho para zerar o estoque. Como historicamente o IAD não supera 100%, ou seja, a entrada de processos é superior à saída, a tendência é de crescimento do acervo. Além disso, apesar do aumento de 12,5% no total de processos baixados no período 2009-2014, os casos novos cresceram em 17,2%, fato que contribuiu para o acúmulo do estoque de processos (CNJ, 2015, p. 34).

O relatório Justiça em Números classifica o Tribunal de Justiça de Santa Catarina como médio porte e apontou a existência de 627 magistrados e 12.677 servidores e auxiliares para o enfrentamento de um acervo de 3.257.147 processos (CNJ, 2015, p. 62).

Em uma conta simples, estima-se um número de 5.194,81 processos por magistrado ou 256,93 para servidores e auxiliares.

A grande litigiosidade no Brasil também é objeto de estudos:

O Brasil é o país que apresenta maior taxa de congestionamento, 70%, seguido de Bósnia e Herzegovina e Portugal, com 68 e 67%, respectivamente. Observa-se elevada diferença entre a taxa mais alta, de 70%, e a mais baixa, de 3%, referente à Federação Russa. Assim como a maior taxa de congestionamento, o Brasil também apresenta o maior número de advogados por magistrado, seguido por Itália e Malta, com 25 e 33 advogados, respectivamente, conforme apresentado na tabela 3. Como a elevada proporção de advogados em relação a magistrados pode

indicar que existe elevada propensão ao litígio e relativa incapacidade de fazer frente a essa tendência, analisou-se o coeficiente de correlação entre a proporção de advogados por magistrados e a taxa de congestionamento. Obteve-se como resultado um valor de 61,8%. Isso significa que há relação alta e significativa entre essas duas variáveis. Ou seja, quanto maior o número de advogados por magistrado, maior tende a ser a taxa de congestionamento desses países (CNJ, ESTUDO COMPARADO SOBRE RECURSOS, LITIGIOSIDADE E PRODUTIVIDADE, 2011, p. 25).

Com estes dados, o Conselho Nacional de Justiça iniciou o desenvolvimento de uma série de ações estratégicas com o objetivo de minimizar os impactos que a grande demanda processual acarreta.

4.1.2 Ações implementadas para enfrentamento da demanda processual

Conforme dito anteriormente, a partir dos dados estatísticos o Conselho Nacional de Justiça desenvolveu uma série de ações estratégicas para minimizar os impactos que a grande demanda processual acarreta e melhorar a eficiência dos serviços do Poder Judiciário.

Considerando que não é possível exaurir as ações implementadas, a presente pesquisa apresentará algumas medidas relevantes, cujo caráter está vinculado aos temas abordados.

A Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010, p. 01) dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Nas considerações expostas para a formulação da referida resolução denota-se a preocupação do órgão em

[...] estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação; [...] consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios; [...] a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças (CNJ, 2010, p. 01).

No art 8º da referida Resolução tem-se a criação e os procedimentos para o funcionamento de um instrumento que está em voga: o CEJUSC (Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania), o qual visa criar uma cultura de pacificação através do diálogo entre as partes envolvidas no conflito. Este diálogo

ocorre numa fase anterior ao processo chamada de pré-processual. Ao receber a demanda, o judiciário envia um convite às partes para uma conversa, com a qual se busca a conciliação antes do início do processo propriamente dito (CNJ, 2010, p. 08).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina possui 18 centros espalhados pelo Estado. Desde a criação do primeiro (Jaraguá do Sul, em 2012) as estatísticas são as seguintes: a) conciliação pré-processual – 3070 reclamações, 1429 sessões e 632 acordos (20,5%); b) conciliação processual – 3238 processos, 2673 audiências e 1114 acordos (34,4%); c) mediação pré-processual – 783 reclamações, 667 sessões e 364 acordos (46,4%); d) mediação processual – 298 processos, 240 audiências e 115 acordos (38,5%) (TJSC, 2016).

Além disso, a Semana Nacional da Conciliação é uma ação institucional do Conselho Nacional de Justiça desde 2008 (CNJ, 2016).

De sua parte, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina também institucionalizou a Semana do Mutirão da Conciliação, por meio da Resolução GP n. 04/2005, na qual estabelece que a cada ano haja duas semanas de conciliação (art. 2º, § único) (TJSC, 2005).

Outra ação estratégica oriunda dos dados estatísticos é a [Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição](#) (Resolução CNJ n. 194/2014), cujo objetivo é estruturar e implementar medidas concretas e permanentes com vistas à melhoria dos serviços judiciários prestados pela primeira instância dos tribunais brasileiros (CNJ, 2014).

Em Santa Catarina, o Comitê Gestor Regional para Gestão e Implementação da Política Nacional de atenção prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição foi criado por meio da Resolução TJ n. 20/2014. Formado por magistrados e servidores, busca soluções para atacar as causas do mau funcionamento do primeiro grau de jurisdição (TJSC, 2014).

Essa política foi instituída porque “86% dos processos ingressados, 95% do acervo processual e 84% dos servidores da área judiciária encontram-se no primeiro grau, [...]” (CNJ, 2015).

Apresenta-se como ação estratégica que ganhou força e respaldo nacional o fortalecimento das Coordenadorias da Infância e Juventude nos Tribunais de Justiça dos Estados. Em Santa Catarina, Coordenadoria Estadual da Infância e da Juventude (CEIJ) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina desenvolveu atividades como Novos Caminhos, Justiça Restaurativa e Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente (RACDCA).

O primeiro tem por finalidade desenvolver as potencialidades e contribuir para a construção da autonomia dos adolescentes com idade acima de 14 anos em situação de acolhimento, a fim de proporcionar-lhes a perspectiva de uma vida adulta com qualidade e dignidade (TJSC, 2016).

A Justiça Restaurativa oferece atendimento com práticas autocompositivas aos adolescentes que cometeram infrações de menor potencial ofensivo, assim como às pessoas envolvidas direta ou indiretamente no conflito (vítimas, familiares, professores) (TJSC, 2016).

A Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente é um espaço público de debate para compartilhar experiências, a fim de desenvolver ações para a efetivação do atendimento socioeducativo em Santa Catarina (TJSC, 2013).

A partir dessas de ações estratégicas já é possível perceber a preocupação do Conselho Nacional de Justiça e, por conseguinte, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina na adoção de medidas que visam à disseminação da cultura da paz e do diálogo (conciliação), cujo objetivo maior é promover a justiça social com eficácia e eficiência na prestação jurisdicional.

Porém, é possível observar que mesmo visando à conciliação, as ações estratégicas implementadas pressupõem a existência do conflito.

O alinhamento estratégico entre as ações do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça de Santa Catarina estão descritos nos mapas estratégicos dos respectivos órgãos, os quais serão objeto de estudo do próximo tópico.

4.2 ELEMENTOS DO MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO QUE SUBSIDIAM A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA

Primeiramente, ressalta-se que neste capítulo não se pretende discorrer sobre as razões que levaram o Conselho Nacional de Justiça e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina a eleger os objetivos estratégicos.

Esta parte do trabalho limita-se a descrever objetivamente os elementos dos respectivos mapas estratégicos que subsidiam a criação de programas de educação e cidadania pelos Tribunais de Justiça dos Estados.

4.2.1 Mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça (2015-2020)

O mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça (2015-2020), descrito na Resolução n. 198/2014, traz como missão do Poder Judiciário realizar justiça, descrevendo-a como “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (CNJ, 2014, p. 01).

A visão é “ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz

social”, descrevendo isto como “Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania” (CNJ, 2014, p. 01).

Ainda, a referida resolução elenca na perspectiva da sociedade o macro desafio (número 2) de garantia dos direitos de cidadania, referindo-se ao

[...] desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa (CNJ, 2014).

Na perspectiva de processos internos, o macro desafio 3

Refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem a necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem: à formação de agentes comunitários de justiça; e, ainda, à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público, e outras entidades afins (CNJ, 2014).

Para execução das estratégias e macro desafios estabelecidos, o Conselho Nacional de Justiça atribuiu a responsabilidade aos magistrados, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário (art. 7º, Resolução n. 198/2014).

Ainda, determinou que “os atos normativos e as políticas judiciárias emanados do CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário” (art. 1º, § único da Resolução n. 198/2014).

4.2.2 Mapa estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2015-2020)

A Resolução TJ n. 28/2014 promoveu o alinhamento estratégico com o planejamento estratégico nacional, estabelecendo como missão do Poder Judiciário de Santa Catarina “realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” (TJSC, 2014).

Como visão “ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e humanizado” (TJSC, 2014).

Na perspectiva serviços, o mapa estratégico estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos: a)

tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva; b) aprimorar práticas autocompositivas e; c) promover a cidadania e iniciativas de valor social (TJSC, 2014).

Os dois últimos objetivos que interessam a pesquisa.

Em relação ao aprimoramento de práticas autocompositivas, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina pretende medir o percentual de acordos realizados no sistema não adversarial (Casas da Cidadania, Serviço de Mediação Familiar, Semana Nacional da Conciliação, Juizados Especiais, Núcleo de Conciliação do 2º Grau, Postos de Atendimento e Conciliação e Centros Judiciários de Solução de Conflitos) e no sistema processual para verificar a eficácia e a eficiência dos métodos utilizados (TJSC, 2016).

A responsabilidade do acompanhamento nos casos do sistema não adversarial é do Conselho Gestor do Sistema dos Juizados Especiais e a meta é saltar do percentual de acordos nos locais acima relacionados de 42,55% em 2015 para 44,29% em 2016 (TJSC, 2016).

O acompanhamento dos casos do sistema processual é de responsabilidade da Corregedoria-Geral da Justiça e a meta é alcançar um percentual de acordos em 2016 de 44,14% (TJSC, 2016).

No que tange à promoção da cidadania e iniciativas de valor social, o objetivo é conhecer o tempo médio para resolução de ações de maior impacto social e o número de pessoas beneficiadas por serviços ou projetos sociojurídicos.

Observa-se que ambos os mapas estratégicos não apenas permitem a adoção de ações estratégicas voltadas à sociedade, mas também as estabelecem como objetivo, como é o caso de Santa Catarina em que o Tribunal de Justiça deve promover a cidadania e iniciativas de valor social.

4.3 EXPERIÊNCIAS DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA COM PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA

Em 2011, Conselho Nacional da Justiça lançou uma meta (Meta 4), a qual visava a implantação, por parte dos Tribunais Superiores, Federais e dos Estados, de pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos (CNJ, 2011).

Há algumas ponderações importantes para que se compreenda a relação entre esta meta e o presente artigo: a) de acordo com o estudo dos itens anteriores, um programa de esclarecimento, por si só, não pode ser considerado como um programa de educação e cidadania; b) a Meta 4 não foi estabelecida para enfrentamento da demanda processual; c) esta meta foi a única ação estratégica estabelecida em nível nacional que proporcionou ao judiciário executar uma atividade fora do âmbito de jurisdição; d) os mapas

estratégicos tanto do Conselho Nacional de Justiça como do Tribunal de Justiça de Santa Catarina possuem objetivos estratégicos que visam a promoção da cidadania.

Assim, pode-se utilizar da experiência do desenvolvimento e aplicação desta meta para ampliá-la a implantação de um programa de educação e cidadania nos Tribunais dos Estados.

A presente pesquisa exclui da análise os Tribunais Superiores e Federais, restringindo-se aos Tribunais dos 27 Estados. Considerando a quantidade e a dificuldade inicial que se encontrou nos primeiros contatos pessoais (telefone e email) com os responsáveis pelos projetos, optou-se por fazer uma análise por meio do material disponibilizado nos respectivos sites.

Assim, na tabela abaixo, é possível perceber que dos 27 Estados, 11 não possuem informações oficiais capazes de identificar a existência do programa. Iniciativas isoladas de servidores e magistrados em algumas comarcas não foram consideradas por esta pesquisa.

TRIBUNAL	NOME DO PROGRAMA	OBJETIVOS/PILARES
TJAC	Cidadania e Justiça na Escola	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJAL	Cidadania e Justiça na Escola	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJAM	Justiça Interativa	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJAP	Projeto Pirralho	Proporcionar o pleno acesso e usufruto dos bens e serviços produzidos socialmente aos jovens.
TJCE	Justiça e Cidadania	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJDFT	Cidadania e Justiça na Escola	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJGO	Cidadania e Justiça também se aprende na escola	Acesso à justiça
TJMG	Justiça vai à Escola – chega de violência doméstica	Violência doméstica
TJMS	Conheça o Judiciário	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJMT	Projeto Judiciário na Escola	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário

TJPA	Juiz na Escola; Conhecendo a Zona Rural e Escolas; Judiciário vai à Escola; Conhecendo o Judiciário	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJPB	Conhecendo o Judiciário	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJPR	Justiça se Aprende na Escola	Noções básicas sobre funcionamento do poder judiciário
TJRJ	Justiça Cidadã	Noções básicas sobre direito, justiça e cidadania
TJRN	Justiça e Escola: O Caráter conta	Sinceridade; respeito; responsabilidade; senso de justiça; ética e cidadania
TJTO	Centro Educação Infantil	Ensino escolar formal para filhos de servidores e magistrados

Fonte: elaborada pelo autor (2016).

Para verificar se houve a ampliação da Meta 4 (2011) para um programa de educação e cidadania, é preciso analisar cada um deles.

Em 2012, o Tribunal de Justiça do Acre lançou em parceria com a Escola Superior da Magistratura do Acre o Projeto Cidadania e Justiça na Escola. O objetivo é explicar o funcionamento e a estrutura do Poder Judiciário. Há no site oficial link direcionado ao projeto, mas não há informações sobre o andamento e a continuidade do programa (TJAC, 2016).

No Tribunal de Justiça de Alagoas desenvolve-se um programa chamado de “Justiça e Cidadania”. Possui site próprio, o qual está desatualizado, mas na página oficial do referido Tribunal é possível verificar o andamento das atividades, o qual recentemente apresentou o cronograma de atividades para 2016, que programou a visita à 24 (vinte e quatro) escolas, sendo 15 do município e 9 do Estado (TJAL, 2016).

Pode-se perceber que o programa funciona com palestras ministradas pelos magistrados com diversas temáticas, como “*Bullying* nas escolas: como combater a intimidação sistemática? (Lei nº 13.185/2015)”; “Direitos e deveres dos alunos e professores à luz do ECA e da CF”; “Direitos e deveres fundamentais”; “Eleições: o papel dos partidos políticos no Estado Democrático de Direito brasileiro”; e “Mediações de conflitos na comunidade escolar” (TJAL, 2016).

Importante ressaltar que o Tribunal de Justiça de Alagoas possui parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Maceió (Semed) e da Secretaria de Estado da Educação de Alagoas (Seduc). Apesar do desenvolvimento bastante adiantado, não há no site link específico que remeta ao programa (TJAL, 2016).

O Tribunal de Justiça do Amazonas possui o projeto “Justiça Interativa”, vinculado à Escola Superior de Magistratura do referido Tribunal. O objetivo é explicar o funcionamento e a estrutura do Poder Judiciário, a fim de aproximar o judiciário da população. Na pesquisa, constatou-se que o programa está em

andamento. Não há link que remete ao programa (TJAM, 2016).

O Tribunal de Justiça do Amapá possui o “Projeto Pirralho”, cujo objetivo é proporcionar acesso e usufruto dos bens e serviços aos jovens. Destina-se a crianças e adolescentes entre 09 e 18 anos que frequentam a escola e se encontram em situação de risco na capital Macapá. Referido Tribunal, em parceria com empresas públicas e privadas, proporciona a estes jovens a participação em cursos profissionalizantes ou programas de apoio nos casos de crianças dependentes químicas e pequenos infratores. A participação das crianças e jovens se dá por meio de inscrição no Serviço Social do Juizado da Infância e da Juventude da Comarca de Macapá. Há casos em que os participantes recebem uma cesta básica como bolsa-aprendizagem. Também há link no site oficial que remete diretamente ao projeto (TJAP, 2016).

O Tribunal de Justiça do Ceará, por meio da Resolução do Órgão Especial nº 05, de 02/09/2011, instituiu o Programa “Justiça e Cidadania”, que contempla 04 (quatro) iniciativas: a) Elaboração da cartilha Conhecendo o Judiciário; b) Judiciário na Escola; c) Judiciário na Comunidade; d) Conhecendo o Judiciário e sua História. Não há no site oficial link direcionado aos projetos, bem como informações sobre o andamento e continuidade do programa (TJCE, 2011).

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios dispõe do Programa “Justiça e Cidadania na Escola” desde 2001, em parceria com a Associação dos Magistrados do Distrito Federal e dos Territórios e a Secretaria de Educação do Distrito Federal. O site do TJDFT possui um link direto que contempla todo o histórico e desenvolvimento do programa, o qual em 2014 visitou 74 escolas públicas no Distrito Federal (TJDFT, 2016).

O Tribunal de Justiça de Goiás apresenta o projeto “Cidadania e Justiça também se aprende na Escola”, o qual, objetiva conscientizar professores, alunos e pais sobre seus direitos e deveres, mostrando como exercê-los, informando a estrutura e o funcionamento do Poder Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública e dos demais serviços judiciários. Há link específico no site, no entanto, não é possível saber sobre o andamento e continuidade do programa (TJGO, 2016).

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais lançou em 2014, o projeto “Justiça Vai à Escola – chega de violência doméstica”, em parceria com a Coordenadoria da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar, cujo objetivo é introduzir na comunidade escolar o tema da violência doméstica e a Lei Maria da Penha. O desenvolvimento do projeto ocorre por meio de palestras de magistrados e apresentações teatrais. Não há no site link específico, mas é possível identificar o andamento e continuidade do programa (TJMG, 2016).

O Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul possui o programa “Conheça o Judiciário”, no qual escolas e universidades agendam visitas no Tribunal de Justiça para receber informações sobre a estrutura e funcionamento do judiciário. Há link específico no site e é possível perceber o andamento e continuidade do programa (TJMS, 2016).

O Tribunal de Justiça do Mato Grosso tornou iniciativas isoladas de alguns juízes em projeto institucional. O programa chama-se “Judiciário na Escola” e objetivo repassar noções básicas sobre o funcionamento e estrutura do Poder Judiciário. Não há link específico, bem como não é possível verificar o andamento e continuidade do projeto (TJMT, 2016).

Em pesquisa no site do Tribunal de Justiça do Pará foi possível localizar tão somente o relatório do cumprimento das metas do Conselho Nacional de Justiça para o ano de 2011. No referido documento constou a criação dos seguintes programas: a) Juiz na Escola; b) Conhecendo a Zona Rural e Escolas; c) Judiciário vai à Escola e; d) Conhecendo o Judiciário. No entanto, conforme dito, navegando no site não foi possível verificar o andamento e a continuidade dos projetos (TJPA, 2016).

O Tribunal de Justiça da Paraíba possui o projeto “Conhecendo o Judiciário”, o qual visa aproximar o Poder Judiciário da população através da realização de visitas, feitas por magistrados, em escolas, universidades, associações comerciais, dentre outros e, em contrapartida, realizar a promoção do acesso dos cidadãos às dependências do Tribunal de Justiça e das diversas Unidades Judiciárias. No site há um link específico para preenchimento de um formulário da entidade interessada, mas não há informação sobre o andamento e a continuidade do projeto (TJPB, 2016).

O Tribunal de Justiça do Paraná apresenta o programa “Justiça se aprende na Escola”, cujo objetivo é repassar noções básicas sobre o funcionamento e estrutura do Poder Judiciário. Há no site link específico, no entanto, não há informação sobre o andamento e a continuidade do projeto (TJPR, 2016).

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro possui o projeto “Justiça Cidadã”, no qual ele busca capacitar lideranças comunitárias envolvidas em projetos sociais sobre direito, justiça e cidadania, a fim de que estas pessoas sejam agentes multiplicadores. Há link específico no site onde divulgou que entre 2014 e 2015 foram capacitados 1.863 agentes multiplicadores. Não há informação sobre a metodologia ou currículo adotados (TJRJ, 2016).

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte apresenta o programa “Justiça e Escola: o caráter conta”. O objetivo é apresentar o Poder Judiciário para alunos do ensino fundamental, médio, pais e educadores através do intercâmbio entre as escolas e o Tribunal de Justiça e as unidades jurisdicionais (TJRN, 2016).

O Tribunal de Justiça de Tocantins possui um Centro de Educação Infantil na capital Palmas, destinados aos filhos dos magistrados e servidores. O centro é gratuito e foi criado em 2010, possuindo 118 alunos de dois a seis anos de idade. Possui três salas de aulas, sala da diretoria pedagógica, sala dos professores e secretaria. O complexo tem ainda piscina, playground, quadra esportiva, salão de atividades, cozinha semi-industrial, área de serviço, lavanderia e refeitório. A formação do quadro de professores ocorre por meio de processo seletivo realizado pela comissão de seleção do Tribunal de Justiça do Tocantins.

Das experiências estudadas, destacam-se o Tribunal de Minas Gerais, que ministra palestras sobre

violência doméstica com abordagem lúdica para as crianças, o Tribunal de Alagoas, que amplia a temática das palestras com temas como *bullying* e Estatuto da Criança e do Adolescente, e o Tribunal do Amapá, onde o Projeto Pirralho promove a participação de jovens em cursos profissionalizantes.

5 CONCLUSÃO

É importante reconhecer o esforço do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça de Santa Catarina no desenvolvimento de projetos e ações estratégicas que possam melhorar a prestação jurisdicional, pois assim, segundo suas missões, estariam colaborando para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

No entanto, as estatísticas revelam que essas ações são insuficientes. Apesar de válidas, precisam vislumbrar um horizonte além dos muros do judiciário.

A cultura do litígio somente será minimizada e melhores dados estatísticos virão se a cidadania for construída. E construir cidadania é estabelecer novas relações. É emancipar os cidadãos. Para isso, é necessário transformação.

Esse novo olhar para a construção de cidadania, por meio de um programa de educação e cidadania voltado às escolas públicas de Santa Catarina é plenamente viável se o Tribunal de Justiça assumir o papel de agente transformador.

Trata-se de um grande desafio, cuja complexidade e dimensão do tema não permitem a apresentação de um programa na sua totalidade. Por isso, o objetivo geral desta pesquisa buscou estabelecer premissas para a formação de um programa de educação e cidadania voltado às escolas públicas de Santa Catarina. Premissas estas que não são exaurientes, pois novas nuances surgirão na continuidade dos estudos.

Dessa forma, primeiramente salienta-se que o objetivo estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em promover a cidadania e iniciativas de valor social permite legalmente a criação do programa ora proposta. Não há, portanto, óbice legal, sendo esta a primeira premissa.

Como segunda premissa pode-se estabelecer a troca de experiências. É fundamental conhecer trabalhos similares para extrair o conhecimento adquirido por outras pessoas e entidades, sobretudo por que não há experiência idêntica realizada dentro do Poder Judiciário brasileiro.

O desenvolvimento dos trabalhos da Coordenadoria Estadual da Infância e Juventude do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e do Conselho Gestor dos Juizados Especiais se acercam aos temas de educação e cidadania. Por se tratar de uma abordagem com temática ampliada (macro), internamente o Tribunal de

Justiça precisa alinhar às discussões e informações para formação deste programa.

Além disso, as lições do PROERD são riquíssimas, as ideias advindas do Projeto Pirralho de Alagoas e do Centro de Educação Infantil de Tocantins são ótimas e esse intercâmbio dará respaldo ao programa.

Nessa mesma linha, a próxima premissa é o estabelecimento de parcerias. Pelo mesmo motivo que a troca de experiência é importante, as parcerias com entidades ligadas à educação trarão *know how* ao programa. As participações da Secretaria de Estado da Educação e das Secretarias Municipais de Educação são fundamentais nesse processo. A própria Unesco, que certificou o Centro de Educação Infantil do Tribunal de Justiça de Tocantins, pode ser parceira no projeto.

Considerando a problemática do aumento das demandas judiciais enfrentada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e as ações estratégicas de conciliação já engendradas para conter esse aumento, as quais versam sobre a disseminação a cultura da paz e do diálogo, o desestímulo de condutas que tendem a gerar conflitos e a busca pela experiência da conciliação, faz-se necessário que o programa tenha como premissa (programática) um conteúdo que aborde os referidos temas. Para não ter um aumento no número de processos é preciso que as pessoas consigam resolver seus problemas sem a intervenção do judiciário.

Faz-se necessário que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina se torne um agente transformador por meio da efetiva prática do diálogo e da cultura da paz nas escolas pública do Estado.

Aliado ao conteúdo do programa, outra premissa que se deve estabelecer é a de reconhecer as escolas como espaço multicultural e multiétnico. Não se pode homogeneizar aquilo que é heterogêneo. A base pedagógica deve prever, no que for possível, toda a universalidade de situações e condições.

A experiência trazida por Rateke, cuja dissertação pela Universidade Federal de Santa Catarina acompanhou o trabalho desenvolvido pelo PROERD na Grande Florianópolis, alertou que as escolas são lugares plurais, marcados por desafios, diferenças e positivities. Assim, quando a metodologia de ensino do programa é implementada de forma pronta e acabada, o resultado é menos exitoso, pois deixam de observar as diferenças vividas naquela localidade. Um programa transformador deve levar em consideração as peculiaridades de cada um dos espaços no qual está se inserindo.

Observa-se, portanto, que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina além de ser protagonista da justiça, precisará ser um agente transformador da sociedade para alcançar sua razão de ser: um judiciário eficiente, célere e humanizado.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. A Política. São Paulo: Martin Claret, 2006.

BARBALET, J.M. A Cidadania. Lisboa: Editorial Estampa, 1989.

BOAVENTURA, de Sousa Santos. Subjetividade, Cidadania e Emancipação. Revista Crítica das ciências sociais n. 32. Coimbra: 1991, p 135-191.

CAMARGO, Luiz Carlos. Contribuições do programa educacional de resistência às drogas e à violência (PROERD) para o encaminhamento de relações interpessoais conflituosas no cotidiano escolar. Dissertação. Universidade do Oeste de Santa Catarina. Programa de Mestrado em Educação, Joaçaba, SC, 2015. Disponível em http://www.unoesc.edu.br/images/uploads/mestrado/Luiz_Carlos_Camargo.pdf. Acesso em 30.06.2016.

CAVALCANTI, Alberes de Siqueira. Ética e cidadania na prática educacional. Disponível em http://dhnet.org.br/direitos/codetica/abc/etica_cid_pratica_educ.PDF. Acesso em 22.06.2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Estudo Comparado sobre Recursos, Litigiosidade e Produtividade: a prestação jurisdicional no contexto internacional. Departamento de pesquisas judiciárias. Brasília, 2011.

_____. Metas 2011. Disponível em http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2011#meta_1_2011. Acesso em 29.08.2016.

_____. Relatório Justiça em Números de 2015. Departamento de pesquisas judiciárias. Brasília, 2015.

_____. Resolução nº 198/2014. Brasília, 2010. Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf. Acesso em 30.06.2016.

_____. Resolução nº 125/2010. Brasília, 2010. Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016162839.pdf. Acesso em 30.06.2016

DALLARI, Dalmo. Direitos Humanos e Cidadania. São Paulo: Moderna, 1998.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 48ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GORCZEWSKI, Clovis; MARTIN, Nuria Belloso. A necessária revisão do conceito de cidadania:

movimentos sociais e novos protagonistas na esfera pública democrática. Edunisc: Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/e_book.pdf. Acesso em 02.07.2016.

HEATER, Derek. Cidadanía: una breve historia. Madrid: Alianza Editorial, 2007.

KANT, Immanuel. Que é esclarecimento? Disponível em <http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/b47.pdf>. Acesso em 29.08.2016.

MENEZES, Marília Gabriela; SANTIAGO, Maria Eliete. Um estudo sobre a contribuição de Paulo Freire para a construção crítica do currículo. Espaço do Currículo, vol. 3, número 1: João Pessoa, 2010, p. 395-402. Disponível em periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/download/9100/4788. Acesso em 30.06.2016.

PECES-BARBA, Gregório Martínez. Educación para la Ciudadanía y Derechos Humanos. Madrid: Espasa, 2007.

RATEKE, Deise. A Escola Pública e o PROERD: Tramas do Agir Policial na Prevenção às Drogas e às Violências, 2006. p. 143. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Abril, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89191/227509.pdf?sequence=1>

SANTA CATARINA. Polícia Militar de Santa Catarina. Cidadão. Proerd. Histórico. Disponível em <http://www.pm.sc.gov.br/cidadao/proerd.html>. Acesso em 30.06.2016.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Pedagogia crítica e educação emancipatória na escola pública: um diálogo entre Paulo freire e Boaventura Santos. UNIJUÍ. Caixas do Sul/RS, 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. Programas e Projetos. Disponível em <http://www.tjpb.jus.br/programas-e-projetos/conhecendo-o-judiciario/>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE ALAGOAS. Comunicação. Disponível em <http://www.tjal.jus.br/comunicacao2.php?pag=verNoticia¬=9806>. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. Projetos Estratégicos. Disponível em <http://www.tjgo.jus.br/index.php/projetos-em-execucoes/programas-projetos-e-acoes/justicaeducacional>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. Imprensa. Disponível em http://www.tjmg.jus.br/portal/imprensa/noticias/-justica-vai-a-escola-visita-instituicao-para-alunos-especiais.htm#.V9b3r_krKM8. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Ações e Projetos. Disponível em <http://www.tjsc.jus.br/>

[web/infancia-e-juventude/acoes-e-projetos/novos-caminhos](#). Acesso em 12.09.2016.

_____. CEJUSC. Estatística de 2015 – Módulo 1. Disponível em http://www.tjsc.jus.br/pesquisa?p_p_auth=OjHicUYo&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=191628&_101_type=document&redirect=http%3A%2F%2Fwww.tjsc.jus.br%2Fpesquisa%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcejusc%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D. Acesso em 13.09.2016.

_____. Número de pessoas beneficiadas por serviços ou projetos sócio-jurídicos. Disponível em <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020/perspectiva-servicos/se-3/se-3.2?inheritRedirect=true>. Acesso em 12.09.2016.

_____. Resolução GP nº 04/2005. Florianópolis. Disponível em <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=854&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em 12.09.2016.

_____. Resolução nº 20/2014. Florianópolis. Disponível em <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=135740&cdCategoria=1>. Acessado em 14.09.2016.

_____. Resolução TJ n. 28/2014. Florianópolis. Disponível em <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategoria=1&q=mapa%20estrat%2Fgico&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em 29.08.2016.

_____. Termo de Cooperação Técnica nº. 83/2013. Florianópolis. Disponível em <http://www.tjsc.jus.br/documents/52800/59623/Termo+de+Coopera%C3%A7%C3%A3o+T%C3%A9cnica+n%C2%BA+83.2013-TJSC.pdf/d05a0e28-4242-4fa6-ad5a-beff6b83a25f>. Acesso em 14.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ACRE. Programas sociais. Disponível em <http://www.tjac.jus.br/adm/sepsoc/cidadania-e-justica-na-escola/>. Acesso em

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ACRE. Programas Sociais. Disponível em <http://www.tjac.jus.br/adm/sepsoc/cidadania-e-justica-na-escola/>. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAPÁ. Projetos Sociais. Disponível em <http://www.tjap.jus.br/portal/publicacoes/projetos-sociais/859-pirralho.html>. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS. Sala de Imprensa. Disponível em http://www.tjam.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8391:esmam-leva-projeto-justica-interativa-a-escolas-estaduais&catid=33:ct-destaque-noticias&Itemid=1331. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Resolução Órgão Especial n. 05/2011. Disponível em <http://www.tjce.jus.br/institucional/programa-justica-e-cidadania/>. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. Ações. Disponível em <http://www.tjdft.jus.br/aceso-rapido/acoes/cidadania-e-justica-na-escola>. Acesso em 02.09.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO DO SUL. Conheça. Disponível em <http://www.tjms.jus.br/conheca/>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO. Corregedoria-Geral de Justiça. Notícias. Disponível em <http://www.tjmt.jus.br/Corregedoria/Areas/Noticias/Noticia.aspx?n=30973#.V9b6ifkrKM8>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. Disponível em <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=7431>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. Institucional. Programas e Projetos. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/justica-se-aprende-na-escola>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. Institucional. Programas Pró-Sustentabilidade. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/projetosespeciais/justicacidadada>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE. Projetos e Programas. Disponível em <http://www.tjrn.jus.br/index.php/administrativo/nucleo-de-projetos/atividades-programas-projetos/31-nucleo-de-projetos/atividade-programas-e-projetos/845-justica-e-escola>. Acesso em 20.08.2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO TOCANTINS. Notícias. Disponível em <http://www.tjto.jus.br/index.php/listagem-noticias/3633-cei>. Acesso em 20.08.2016.

UNESCO. Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Educação: um tesouro a descobrir. Brasília, 2010. Disponível em <unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>. Acesso em 30.06.2016.

VIEIRA, Listzi. Os argonautas da cidadania: a sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.

A IMPORTÂNCIA DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: O CASO DA ACADEMIA JUDICIAL DE SANTA CATARINA

Ingrid Audrey Schauffert

Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (2006), Especialista em Direito Público pela Escola Superior da Magistratura Federal do Estado de Santa Catarina (2007), e Especialista em Direito Penal e Processual Penal pelo Damásio Educacional (2014). Analista administrativa da Secretaria do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2010). Email: audrey@tjsc.jus.br .

THE IMPORTANCE OF PEDAGOGICAL PROJECTS TO REACH STRATEGICAL OBJECTIVES OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: THE CASE OF SANTA CATARINA'S LEGAL ACADEMY

Resumo: Este artigo busca demonstrar a importância dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina. A pesquisa se caracteriza como aplicada, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Considerando os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados se concentram na análise do atual sistema de educação corporativa da Academia Judicial, dos elementos fundamentais à elaboração dos projetos pedagógicos, e da importância de indicadores de desempenho para a elaboração do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento. Por fim, conclui-se que os projetos pedagógicos são importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial, pois possibilitam o desenvolvimento de ações educacionais coerentes a esses objetivos e voltadas à maior eficiência dos serviços prestados aos cidadãos.

Palavras-chave: Sistema de educação corporativa. Projetos pedagógicos. Indicadores. Planejamento anual de treinamento e desenvolvimento.

Abstract: This article aims to demonstrate the importance of pedagogical projects elaborated by Educational Projects Section to reach the strategical objectives of Santa Catarina's Legal Academy. This research is characterized as applied, with qualitative approach and descriptive character. Considering the specific objectives elaborated to this study, the results focus on the analysis of current corporative

educational system of Legal Academy, the fundamental elements to elaborate pedagogical projects, and the importance of performance indicators to elaborate a yearly training and management planning. In the end, it concludes that the pedagogical projects are important to reach Legal Academy's strategical objectives, because they enable the development of educational actions coherent to these objectives and focused on greater efficiency of services provided to citizens.

Keywords: Corporative educational system. Pedagogical projects. Indicators. Yearly training and development planning.

1 INTRODUÇÃO

A Academia Judicial, criada pela Resolução n. 6/2000-TJ (TJSC, 2000) e instalada pela Resolução n. 49/2001-GP (TJSC, 2001), foi credenciada como instituição de ensino junto ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina na administração de 2006-2007, conforme o Parecer n. 289-CEE/SC e a Resolução n. 86-CEE/SC (AJ, 2016), e reconhecida junto ao mesmo órgão na administração de 2012-2014.

A aludida escola tem como missão “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina”, e como visão, “Ser referência nacional como universidade corporativa” (AJ, 2013).

Para o pleno exercício de sua missão e o alcance de sua visão, a Academia Judicial apresenta como valores: aprimorar a formação profissional de magistrados e servidores; capacitar colaboradores para atuação no Judiciário e atendimento à sociedade; criar espaços para construção do conhecimento; assegurar a qualidade, inovação e disponibilidade das ações educacionais; racionalizar e sistematizar fluxos, rotinas e procedimentos; aplicar com efetividade os recursos orçamentários; modernizar a infraestrutura física e tecnológica; e estruturar o quadro de formadores e o corpo técnico-administrativo.

Assim, além de instrumentalizar para o exercício das atividades jurisdicionais e administrativas, a referida escola efetiva sua função social ao formar o profissional e cidadão para a prestação de serviços com qualidade, celeridade e ética, proporcionando o desenvolvimento multidimensional do indivíduo (ser, conhecer e saber).

O cumprimento de sua missão e a efetivação dessa função social perpassa necessariamente pelos projetos pedagógicos da Academia Judicial, que tornam realidade os cursos e eventos e representam sua intenção em realizar um trabalho de qualidade. Esses projetos nada mais são do que o resultado de reflexões de seus magistrados, servidores e colaboradores sobre o que é o Poder Judiciário catarinense hoje e o que poderá vir a ser no futuro.

Nesse sentido, a presente pesquisa traz como pergunta: **Qual a importância dos projetos**

pedagógicos para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina?

Seus objetivos estratégicos têm por base o plano de formação e aperfeiçoamento para magistrados, servidores e colaboradores. As diretrizes desse plano são publicadas anualmente pela Academia Judicial, por meio de edital no Diário da Justiça eletrônico. No entanto, não existe metodologia definida para elaboração desse edital, o que dificulta sua execução pela Seção de Projetos Educacionais no decorrer do exercício seguinte (especialmente nos anos em que ocorre mudança de gestão) e também torna mais difícil a avaliação de seus resultados efetivos.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina.

Como objetivos específicos, têm-se os que seguem: a) demonstrar a importância da modelagem de um sistema de educação corporativa para a Academia Judicial; b) apresentar elementos fundamentais à elaboração dos projetos pedagógicos pela Seção de Projetos Educacionais; e c) demonstrar a importância dos indicadores para a elaboração do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento.

O estudo traz como justificativa a necessidade de analisar *gaps* do plano anual de formação e aperfeiçoamento da Academia Judicial que comprometem a elaboração dos projetos pedagógicos pela Seção de Projetos Educacionais e, conseqüentemente, o exercício da missão e o alcance da visão da justiça catarinense, a fim de que esta Seção alcance o aperfeiçoamento das atividades que desenvolve.

Além disso, a pesquisadora mantém estreita relação com a escola, e mais especificamente com a aludida Seção, onde atua há mais de quatro anos (dos quais, dois anos como gestora), o que viabiliza sobremaneira o estudo, em razão da disponibilidade de tempo, recursos e informações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento do trabalho inicia com a apresentação de conceitos de sistema de educação corporativa, partindo à análise de elementos fundamentais que compõem projetos pedagógicos, passando pela contextualização da necessidade de indicadores à formação do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento, para, ao fim, alcançar o tema da pesquisa, que é demonstrar a importância dos projetos pedagógicos para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina.

2.1 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para analisar e assimilar as contribuições dos projetos pedagógicos ao planejamento anual de

treinamento e desenvolvimento (T&D) e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos estratégicos de uma instituição de ensino, necessário compreender o sistema de educação corporativa (SEC).

Ações de treinamento existem desde que existe trabalho, pois os homens sempre tiveram que ensinar uns aos outros as técnicas de produção. Entretanto, a função organizacional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começou a ser formalizada no início do século XX, com o surgimento das grandes indústrias e da Administração científica, representada principalmente pelos métodos de produção tayloristas (TIMÓTEO, 2009, p. 13).

Atualmente, o T&D se mostra ferramenta indispensável para o desenvolvimento das competências dos colaboradores de uma instituição, como forma de prepará-los para o desempenho eficiente das tarefas que lhes são confiadas.

De acordo com Marcondes e Paiva (2001, p. 4), o treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenho imediato de determinadas tarefas, enquanto que o desenvolvimento conjuga o treinamento com o aperfeiçoamento das potencialidades dos participantes, tendo como objetivo seu futuro profissional.

O T&D é um dos subsistemas mais importantes da gestão de pessoas e envolve um processo cíclico composto de etapas primordiais: diagnóstico (levantamento de necessidades de treinamento); planejamento e programação; execução; e avaliação.

Ao falar sobre o SEC, Eboli *et al.* (2014, p. 24) esclarecem que a qualidade desse sistema, representado por suas escolas, depende da qualidade das definições em fases anteriores, isto é, se o mapeamento de competência for superficial, as escolas não terão informações e conceitos suficientes para atender as necessidades da instituição.

Para garantir a eficácia e a eficiência das ações educacionais, torna-se imprescindível a implantação de um sistema de educação corporativa, o que significa aumentar a inteligência da instituição por meio da implementação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão do conhecimento.

Essencial, então, é a criação de um ambiente e de uma cultura institucional cujos princípios e valores sejam propícios a um processo de aprendizagem ativa e contínua. Afinal,

O projeto de concepção e implementação de um SEC inicia-se com a fase de **Integração e Diagnóstico**, que tem como objetivo propiciar os conhecimentos básicos sobre a organização, tanto do seu negócio, quanto dos processos organizacionais gerais, e os processos específicos da área de Gestão de Pessoas (GP). Essa fase contribui para um diagnóstico inicial do projeto e permitirá que o SEC atue em harmonia com os demais processos da organização, em especial aqueles relacionados à

Nesta fase, verifica-se quem deve ser treinado e o que deve ser ensinado, comparando-se o perfil do colaborador com as exigências do cargo, sendo que,

quanto mais o conjunto de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) do trabalhador se aproxima dessas exigências, menor será a necessidade de T&D. O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) antecede e alimenta qualquer ação de treinamento e desenvolvimento, realizando esse diagnóstico em dois cenários: o reativo e o prospectivo. No cenário reativo, o treinamento funciona como um remédio, pois o problema já existe e o treinamento é uma tentativa de corrigi-lo, é uma ação corretiva. Já no prospectivo, ao contrário, a intenção é atingir os objetivos organizacionais antes que os problemas apareçam. Se o LNT for realizado por competências, será realizado no cenário prospectivo, pois terão que ser identificadas as competências em um processo que pode ser dividido em quatro etapas: 1ª) Analisar o planejamento estratégico da empresa; 2ª) Identificar as competências essenciais ao negócio da empresa; 3ª) Desdobrar essas competências nas áreas; 4ª) Desdobrá-las em individuais e grupais. Após esse processo, conseguirá diagnosticar as reais necessidades de treinamento antes que os problemas comecem a aparecer (MORAIS, 2012, p. 138).

A seguir, deve-se definir a estratégia e organizar as prioridades entre o necessário e o possível, com enfoque nos recursos disponíveis. Moraes (2012, p. 139) apresenta os aspectos que devem ser definidos nesta etapa, quais sejam:

- a. quem deve ser treinado: as pessoas que receberão os conhecimentos;
- b. quem vai treinar: se o instrutor será interno ou externo, qual a titulação mínima necessária etc;
- c. como treinar: quais métodos e recursos serão necessários ao treinamento;
- d. em que treinar: quais conteúdos serão ministrados;
- e. onde treinar: em que local ocorrerá o treinamento;
- f. quando treinar: quais datas e horários serão adequados para ministrar os conteúdos;
- g. quanto treinar: qual o tempo necessário para transmitir os conhecimentos; e

- h. para que treinar: quais resultados são esperados ao final do treinamento.

A próxima fase, relacionada a direcionadores e diretrizes, analisa a estratégia e as competências da instituição, permitindo visualizar, de forma sistêmica, como essas competências, relacionadas a cada público e processo, garantem e fortalecem as da instituição. Para manter a vertente estratégica e garantir a participação e o envolvimento dos gestores, “definem-se as principais diretrizes para seu modelo de governança, que tem como objetivo prover clareza e transparência para os processos decisórios relacionados ao SEC” (EBOLI *et al.*, 2014, p. 29).

O desenvolvimento das competências dos colaboradores da instituição por meio do T&D, visto como estratégia organizacional, deve ser trabalhado dentro dessa abordagem sistêmica.

A etapa da execução “é o momento de colocar em prática tudo aquilo que foi planejado e programado para suprir as deficiências que foram diagnosticadas”, e a etapa seguinte “é o momento de verificar se a relação custo/benefício foi alcançada ou não, porém, para que isso seja possível, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado de maneira que se possam mensurar os resultados do treinamento” (MORAIS, 2012, p. 139).

De acordo com Eboli *et al.* (2014, p. 30), deve-se analisar as soluções de aprendizagem que já existem na instituição (se existirem), a fim de integrá-las a esse novo modelo de SEC. Essa análise permite identificar lacunas em termos de oferta de soluções de aprendizagem e focar esforços assertivos na concepção e desenvolvimento de novas soluções.

A experiência tem demonstrado que um diagnóstico das competências empresariais, conduzido cuidadosamente em conjunto com a alta administração, pode contribuir de maneira significativa para definir as necessidades das empresas e, conseqüentemente, as necessidades das pessoas em termos de preparação e qualificação.

[...]

O plano permite identificar os públicos que deverão ser atendidos, qual a natureza dos principais conteúdos das ações e dos programas educacionais e o nível de profundidade adequado para atender cada um desses públicos (EBOLI *et al.*, 2014, p. 22).

A fase seguinte, que Eboli *et al.* (2014, p. 30) chamam de “processos”,

consiste na análise dos processos de EC, e engloba desde a análise das necessidades educacionais até a avaliação dos resultados, abordando os demais processos de gestão e de suporte. A partir da compreensão do nível de maturidade atual dos processos versus o nível desejado, consegue-se estabelecer um *roadmap* de evolução. As duas fases citadas

anteriormente, Soluções e Processos, na maior parte das vezes, ocorrem simultaneamente, em razão de sua interdependência.

Após a concepção e a modelagem do projeto de sistema de educação corporativa, necessária se faz a definição de um plano de trabalho que coloque em ação o planejamento, iniciando a fase de “suporte à implantação”. Por fim, é fundamental ter em mente que

o grande divisor de águas entre um SEC bem-sucedido e um projeto problemático é justamente um trabalho de envolvimento das áreas da organização que devem ser parceiras no projeto; em especial, deve-se atuar para envolver e comprometer os líderes empresariais, os quais devem ser capazes de se apropriar desse sistema como uma ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial. A Educação Corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e a atuação das lideranças empresariais é crucial para isso (EBOLI *et al.*, 2014, p. 30-31).

Nesse sentido, destacam-se as importantes observações feitas por Milioni (*apud* KRAUSE, 2012, p. 223-224), trazidas a seguir:

Não havendo a perspectiva do retorno claro do evento, melhor não executá-lo. Da mesma forma, o curso não deve ser ministrado nos seguintes casos: a) se não forem sabidos, exatamente, os porquês da necessidade de sua realização; b) se o treinamento solicitado pelo cliente interno não apresentar justificativas técnica e financeiramente concretas; c) se for realizado só para “cumprir tabela”; d) se está em vias de ser viabilizado apenas por modismo; e) se for apenas um capricho da unidade de Treinamento e Desenvolvimento da organização; e f) em havendo dúvidas acerca da efetiva produção de resultados.

De acordo com Leme (2010, p. 46-47), “uma questão complementar é a necessidade de a Área de Recursos Humanos focar menos em Treinamento e mais em Educação Continuada. Isso vale para os treinamentos técnicos, mas principalmente para os treinamentos comportamentais”, isto porque é necessário “ter cada vez mais processos de Educação Continuada em vez de ‘simples’ treinamentos, pois é preciso dar novos estímulos e relembrar os aprendizados já conhecidos pelos integrantes, mas que ainda não estão em prática”.

A recomendação é que todos os integrantes do Poder Judiciário catarinense (magistrados, servidores e colaboradores) sejam treinados, de modo a atender à missão da Instituição de “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” e atingir a visão de “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (TJSC, 2014).

Milioni (*apud* KRAUSE, 2012, p. 224) aponta que

inúmeras são as sugestões de economizadores de dinheiro em projetos, programas e eventos de treinamento e desenvolvimento, tais como: valorização dos instrutores da própria organização; treinamento por objetivos claros; firmar parcerias (em empresas e entidades) e convênios diversos; sistematização da avaliação; envolvimento ativo dos treinandos; realização de diagnóstico; senso crítico na definição de eventos; treinamento com foco nos resultados; aplicação de técnicas compatíveis com o público-alvo; uso de abordagens múltiplas; análise técnica e crítica no levantamento de necessidades de treinamento etc.

Destes pontos, destacam-se como primordiais ao alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina: objetivos claros; sistematização da avaliação; realização de diagnóstico; senso crítico; foco nos resultados; análise técnica e crítica no levantamento de necessidades de treinamento.

A seguir, analisa-se como os pontos destacados se relacionam diretamente à elaboração dos projetos pedagógicos.

2.2 ELABORAÇÃO DE PROJETOS PEDAGÓGICOS

Os projetos pedagógicos não devem ser vistos como obra exclusiva de uma seção, mas de um grupo que engloba coordenação, direção e equipe de formadores. Durante sua construção, a escola aponta metas e objetivos, levando em consideração as práticas e as necessidades de seu público-alvo, suas normas e regulamentos.

Verifica-se, assim, que o modelo do projeto pedagógico é fundamental para a eficácia da educação corporativa em uma instituição de ensino.

A justificativa é a razão de ser da ação formativa, expondo dificuldades, carências, dúvidas e outras questões que precisam ser supridas para melhor desempenho das atividades pelos colaboradores da instituição, isto é, deve considerar uma necessidade efetivamente verificada na realidade de trabalho e partir de um problema concreto que requeira o desenvolvimento de competências específicas.

De acordo com Veiga, Oliveira e Garani (2014, p. 12),

A justificativa é a parte do planejamento que expõe as razões que deram origem à ação formativa, tais como carências a serem supridas na área da formação e/ou do aperfeiçoamento do magistrado e a importância da ação formativa proposta, de forma a apontar as ações educacionais para atendê-las.

Nessa lógica, o tema/assunto proposto, objeto da formação, deve ser situado no cenário atual, destacando-se as dificuldades, problemas, dúvidas e outras questões que, nesse contexto, permeiam a atuação da magistratura.

Deve-se especificar o porquê da ação proposta pela escola, considerando-se uma necessidade efetivamente verificada na realidade de trabalho dos magistrados.

Para o desenvolvimento das competências durante o curso ou evento, é necessário adotar estratégias pedagógicas diversificadas, que estimulem a participação ativa, propiciem a contextualização e remetam a situações cotidianas do trabalho.

Quanto ao público-alvo, é imprescindível verificar quem integrará o curso ou evento, ou seja, seu perfil, suas necessidades gerais e características cognitivas, seu conhecimento prévio, as competências relacionadas ao assunto, suas características sociais e motivacionais (MACHADO; CORDEIRO; VEIGA; SOUZA; OLIVEIRA; GARANI, 2014, p. 27).

Em relação à avaliação, discorrem Veiga, Oliveira e Garani (2014, p. 28):

Conforme Wachowicz (2006, 135-139), avaliar = a (não) valia: não atribuir valor (sentido etimológico/educacional), contradição que pode ser resolvida pela autoavaliação. “A avaliação é o processo de tornar consciente a aprendizagem, pela seleção dos significados”. Nesse sentido, pode ser praticada mediante a autoavaliação/metacognição. A avaliação e a aprendizagem estão intimamente relacionadas e ambas devem ser feitas de forma intencional e consciente.

Ainda quanto à avaliação no contexto de ensino, seguindo nos itens essenciais para a elaboração dos projetos pedagógicos e o planejamento de cursos e eventos, tem-se que

Os resultados da instrução são analisados em sua efetividade frente aos objetivos propostos inicialmente. Com tais resultados, os processos e materiais didáticos podem ser revisados e melhorados. Verifica-se qual a efetividade dos resultados de aprendizagem e como melhorar processos e materiais didáticos nas próximas implementações (MACHADO; CORDEIRO; VEIGA; SOUZA; OLIVEIRA; GARANI, 2014, p. 28).

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores deve considerar as metas e os objetivos da instituição, não podendo ser considerada de forma isolada e estando intimamente relacionada com evolução tecnológica, problemas de desempenho, desequilíbrio em grupos, clima organizacional e desenvolvimento na carreira.

É essencial, para a eficácia do processo, o estabelecimento de uma metodologia de diagnóstico e de

profissionais capacitados para utilizá-la. A identificação de necessidades ajuda a explicitar as diferenças mensuráveis e quantificáveis existentes entre os objetivos de um cargo com relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador que o ocupa.

Esse diagnóstico deve ter previamente estabelecido seu alcance, em que nível da instituição será realizado e quais cargos ou setores serão analisados. Após o diagnóstico e a consolidação das necessidades de treinamento é que devem ser definidas as prioridades de capacitação.

As metodologias que podem ser empregadas para a pesquisa de necessidades de treinamento são várias, das quais se destacam: entrevista com colaboradores, entrevista com gestores, questionários, observação, workshops, solicitações, análise de mapeadores de competências, entre outras.

Identificadas as necessidades, os passos seguintes são a definição dos projetos, dos indicadores e do público-alvo, além do dimensionamento do orçamento.

A definição dos projetos engloba a análise dos indicadores de cada fonte de diagnóstico, a análise dos principais *gaps* de competência e dos *gaps* que mais comprometem a estratégia organizacional, o estabelecimento de prioridades e a delimitação de objetivos.

Isto posto, segue-se para a definição dos indicadores com as áreas demandantes dos cursos e eventos. O diagnóstico deve esclarecer o que acontece, o que a área gostaria de eliminar, e o que gostaria que fosse introduzido; e o objetivo de determinar aonde a área quer chegar, as ações a serem feitas, e como medir (importância, abrangência, baixo custo etc).

Esse caminho define os projetos pedagógicos e auxilia na elaboração do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento. Esclarecem Veiga, Oliveira e Garani (2014, p. 11) que

o planejamento de ensino é uma forma de sistematização da ação educacional para garantir o processo de aprendizagem e orientar o trabalho docente. É denominado também de plano de curso, plano anual, plano de unidades didáticas e tem os seguintes componentes: ementa da disciplina, justificativa da disciplina em relação aos objetivos gerais da escola e do curso; objetivos gerais; objetivos específicos; conteúdo (com a divisão temática de cada unidade); tempo provável (número de aulas do período de abrangência do plano); desenvolvimento metodológico (métodos e técnicas pedagógicas específicas da disciplina); recursos tecnológicos; formas de avaliação; e referencial teórico (livros, documentos, sites etc.).

O desenho do projeto pedagógico é que vai nortear o planejamento anual de uma instituição de ensino. Para isso, deve estar em consonância com todos os agentes envolvidos, o que significa que a sua operação, desde elaboração, implantação, execução e avaliação, requer profunda mudança na cultura

organizacional. Pois,

[...] a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos criados, desenvolvidos ou descobertos, em um processo de aprendizagem coletiva, para lidar com problemas de adaptação e integração. São os hábitos e as crenças de uma organização, que foram estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas. É o diferencial da organização perante as demais e a forma institucionalizada de perceber, pensar, sentir e agir da empresa (FNQ, 2014, p. 5).

Para desenvolver a cultura organizacional, é necessário conhecê-la e compreender como ela é capaz de influenciar (ou não) o alcance dos objetivos da instituição. Nesse sentido, bem expõe Luck (*apud* MONTEIRO; ROJO, 2010, p. 128) que

muitos gestores deixam de compreender e de antever os benefícios do planejamento e dedicam-se mais à modificação urgente de situações, à rápida resolução de problemas e, o que mais ocorre, à pronta execução de serviços e de tarefas sem um sentido mais amplo e sem um relacionamento com um projeto global de transformação da cultura organizacional. Nesse caso, o sendo comum e a compreensão superficial da realidade é que norteiam as ações que, por isso mesmo, reforçam o status quo que, em última análise, resultam na frustrante prática de “apagar incêndio”.

E seguindo esse pensamento, nota-se a seguir que a modelagem de um sistema de educação corporativa e a elaboração de projetos pedagógicos estão diretamente relacionadas à importância de indicadores para a formação do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento de uma instituição de ensino, que é o assunto a ser estudado a seguir.

2.3 INDICADORES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O planejamento estratégico de uma instituição lhe permite definir qual direção será seguida e orientar seus colaboradores nesse mesmo sentido. Para traçar os objetivos e estabelecer as formas para alcançar as metas, é necessário que todos conheçam sua estratégia. Da mesma forma, é necessário que os indicadores dos processos de treinamento e desenvolvimento estejam alinhados ao planejamento estratégico da instituição de ensino.

A tarefa primordial de um indicador é expressar, de forma simples, uma situação que se deseja avaliar. Seu resultado demonstra o que está sendo feito no momento ou o que se pretende fazer adiante. Também ajuda a quantificar um processo ou atividade e a estabelecer padrões de análise do desempenho.

Leme (2010, p. 76) aponta que há dois tipos de indicadores, que são:

- a. os quantitativos (dados numéricos, tais como *turnover*, média de participantes por treinamento etc); e
- b. os qualitativos (reações humanas, tais como satisfação de participantes, qualidade de material didático etc).

Essa medição permite que o processo ou atividade seja comparada e administrada, e que, conseqüentemente, os gestores possam tomar decisões de forma assertiva, permitindo-lhes aperfeiçoar aquelas que demandem correção, por exemplo.

De acordo com Takashina e Flores (1996, p. 45), os resultados do negócio é que devem orientar os indicadores, a fim de melhorar o desempenho e entregar melhor valor ao cliente, ou seja, devem estar associados às áreas-chave do negócio.

E, para ter credibilidade, a geração dos indicadores deve ser criteriosa e assegurar a disponibilidade dos dados e dos resultados mais relevantes. A propósito, Takashina e Flores (1996, p. 24-25) afirmam que um indicador deve atender a vários critérios, em especial seletividade/importância, simplicidade e clareza, abrangência, observando-se sua importância no processo.

A existência de um bom sistema de indicadores de desempenho em uma organização permite uma análise muito mais profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados do que a simples constatação de que está indo bem porque seu faturamento ou o número de clientes está crescendo. Além disso, a medição sistemática, estruturada e balanceada dos resultados por meio de indicadores de desempenho permite às organizações fazerem as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado (FNQ, 2014, p. 3).

A utilização de indicadores possibilita a comparação, por meio de uma informação quantitativa ou qualitativa que apresenta o desempenho de um processo ou atividade, permite acompanhá-lo ao longo de um período de tempo e compará-lo com outras instituições, por serem similares ou padrão de excelência – eficiência, eficácia, nível de satisfação, absenteísmo, produtividade etc.

Para isso, devem-se alinhar claramente os indicadores aos objetivos e fatores críticos de sucesso da instituição, pois devem realmente comunicar a intenção dos objetivos. Eles funcionarão como ferramentas para conduzir ao comportamento que se deseja e direcionar os indivíduos que precisam atingir esses objetivos organizacionais (FNQ, 2014, p. 9).

Gil (1994) aponta que uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da organização, a que se deve, quais os fatores que o dificultam, e verifica em que medida os recursos

humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Para o autor, este tipo de análise, por si só, já possibilita o diagnóstico de certa necessidade de treinamento. Isto mediante a obtenção de dados que constituem indicadores de necessidade, tais como:

- planos de expansão da organização ou de seus serviços;
- mudança de tecnologia e processos de trabalho;
- baixa produtividade;
- qualidade inadequada da produção;
- avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- excessos de erros e desperdícios;
- elevado número de acidentes;
- relações humanas deficientes;
- excesso de queixas;
- baixo nível de cooperação;
- absenteísmo; e,
- entre outros (GIL *apud* MORAES, 2002, p. 93).

O levantamento das necessidades de treinamento implica identificar a origem dessas necessidades, que podem ser, de acordo com Leme (2010, p. 49), organizacionais, funcionais, emergentes, provenientes da monitoria da qualidade e dos processos, e/ou provenientes da monitoria do desempenho organizacional.

[...] a primeira coisa a fazer em uma empresa que quiser mensurar o ROI (*return on investment*) é ter implantado uma forma eficiente de fazer o Levantamento de Necessidades de Treinamento, fomentando o Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Competências, pois a definição dos treinamentos a serem realizados devem ter critério e uma metodologia científica (LEME, 2010, p. 22).

Segundo Marras (2001, p. 152), o processo de avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento engloba pesquisa e análise, por meio das quais se pode detectar “um conjunto de demandas cognitivas e in experiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes (CHA) do empregado e as experiências do cargo”.

Leme (2010, p. 49) afirma que “O Levantamento de Necessidade de Treinamento não pode ter apenas uma postura reativa. Identificar necessidades vindas do planejamento estratégico é uma postura proativa e demonstra um posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos”.

No intuito de aproximar as ações de T&D dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento. Brevemente, o reconhecimento destas discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, competências ou soluções desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análises - organizacional, de tarefas e individual (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 52).

A avaliação das necessidades de treinamento dá subsídio ao planejamento anual de treinamento e desenvolvimento e deve ter por base uma análise do ambiente da instituição, das atividades a serem desenvolvidas e do desempenho que é esperado dos colaboradores em cada setor.

Nesse sentido, a área de treinamento e desenvolvimento da instituição precisa, juntamente com a área de recursos humanos e de forma contínua, identificar os comportamentos bons, os comportamentos ruins e os comportamentos que precisam ser desenvolvidos nos colaboradores.

Bem expõe Leme (2010, p. 108) que

o desafio é falar em competências sem usar a linguagem das competências e, principalmente, extrair dos colaboradores esses indicadores. Eles têm a resposta precisa para a solução desse impasse, pois, melhor do que ninguém, eles vivem a realidade da empresa diariamente.

Assim, os indicadores servem para auxiliar na definição das estratégias que efetivarão o planejamento estratégico na prática e verificar, corrigir e readequar as decisões que forem tomadas durante a gestão. Como bem exposto a respeito da utilização dos indicadores, “deve haver um propósito que justifique sua apuração e a necessidade de demonstração” (LEME, 2010, p. 77).

Quanto à escolha dos indicadores, Leme (2010, p. 101) esclarece que podem ser classificados em dois grupos, quais sejam:

- a. tendência (indicam se a estratégia da instituição está sendo cumprida, por exemplo, satisfação do cliente); e

b. ocorrência (indicam como está o desempenho do processo, por exemplo, efetividade do treinamento).

A transparência dos indicadores escolhidos também influencia em seu sucesso, isto é, demonstrar sua fórmula, a origem de seus dados e a utilização que se fará deles são fundamentais para o comprometimento dos colaboradores envolvidos.

Além disso, os indicadores devem ter parâmetros sólidos e que agreguem ao gerenciamento, associados com os objetivos estratégicos da instituição.

Os colaboradores devem sempre ter em mente que, lá na ponta, está o “consumidor” final, o jurisdicionado, que espera que o produto do seu trabalho, a solução efetiva do conflito, seja-lhe entregue com rapidez e eficácia. Por esta razão que é necessário definir que atitudes devem ser adotadas, para que sejam desenvolvidas ou aperfeiçoadas, e o que pode ser alcançado por meio de treinamentos, pois, como ensinam Fleury e Fleury (2001), “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”.

Para operacionalizar essa estratégia, em um processo contínuo, tornam-se essenciais os indicadores, que permitem a análise e o controle dos resultados apresentados, de forma a auxiliar a tomada de decisões, definir o planejamento e readequar o processo quando necessário.

Com o mapeamento das competências organizacionais e individuais, e o uso de indicadores estratégicos, é possível mensurar as potencialidades e deficiências dos servidores a fim de realizar a adequação com a estratégia organizacional. Assim, a avaliação do perfil dos profissionais possibilita a formulação de um plano de Treinamento e Desenvolvimento do servidor permitindo um plano de carreira na organização de acordo com as competências para cada cargo ou função (HAMMES, 2012, p. 23).

Definidas as responsabilidades, pelos colaboradores e pelos gestores, detalhados os *gaps* (o que deve ser treinado e comportamentos específicos) e consolidadas as necessidades com base nos objetivos estratégicos da instituição de ensino, parte-se então à definição das prioridades de treinamento e à elaboração dos projetos pedagógicos que servirão de base ao planejamento anual de treinamento e desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se por uma abordagem qualitativa e descritiva, em que se buscou descrever como são elaborados os projetos pedagógicos da Academia Judicial e qual sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos da escola.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se uma revisão da bibliografia correspondente quanto ao conceito de sistema de educação corporativa e contextualização da necessidade de indicadores para fomentar a elaboração dos projetos pedagógicos pela Seção de Projetos Educacionais.

No que tange à classificação da pesquisa, é de natureza aplicada, eis que visa à aplicação prática e é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (VERGARA, 1998, p. 45), com abordagem qualitativa, pois tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave (TRIVIÑOS, 1987, p. 128), além de pretender analisar e interpretar um fenômeno social com a utilização de mecanismos não estatísticos (VERGARA, 1998, p. 29).

Quanto aos fins, o trabalho é descritivo, pois vai além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, determinando a natureza dessa relação e aproximando-se da pesquisa explicativa. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2002, p. 42).

Em relação aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

A técnica de pesquisa documental procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos; para esta pesquisa, foram analisados os documentos existentes na Academia Judicial acerca do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento e os projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais.

As fontes bibliográficas podem ser livros de leitura corrente (obras literárias e obras de divulgação), livros de referência informativa ou remissiva (dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques), publicações periódicas (jornais e revistas), e impressos diversos (GIL, 2002, p. 44).

Para a construção desta pesquisa, foram utilizados livros, artigos, documentos e legislação.

Ainda, aplicou-se o estudo de caso porque se refere a um estudo mais aprofundado de poucos objetos – projetos pedagógicos da Academia Judicial e sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos da escola –, o que permite seu amplo e detalhado conhecimento; e a pesquisa de campo, em razão da investigação empírica realizada junto à Seção de Projetos Educacionais.

O estudo de caso, segundo Triviños (1987, p. 133), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Yin (2010, p. 39) o define como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. No caso específico, cuidou-se de estudar os impactos e as contribuições dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais ao alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial, tendo como objeto as impressões de integrante da referida Seção, com o objetivo de propor melhorias.

Quanto à pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (1996, p. 78) apresentam algumas vantagens, tais como o “acúmulo de informações sobre um dado fenômeno para serem analisados por outros pesquisadores, e a facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos sobre determinada população ou classe de fenômenos”. Vergara (1998, p. 45) define a pesquisa de campo como sendo aquela realizada no local onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou em um local que disponha de elementos para explicá-la, consistindo na observação de fatos tal como ocorrem espontaneamente.

A análise dos dados coletados seguiu a técnica do modelo interpretativo conceituado por Triviños (1987, p. 173), que a apoia em três aspectos fundamentais: resultados alcançados no estudo, fundamentação teórica da pesquisa, e experiência pessoal do investigador.

Em relação à delimitação, têm-se como universo da pesquisa os projetos pedagógicos da Academia Judicial, sendo os sujeitos aqueles integrantes da Seção de Projetos Educacionais. A escolha desta delimitação se deu em razão de que a autora atua na referida escola desde o seu ingresso no Poder Judiciário de Santa Catarina, em agosto de 2010, e também porque a aludida Seção é onde passou maior parte de seu tempo, tendo, inclusive, atuado como sua gestora durante mais de dois anos.

Para a definição da amostra da pesquisa, fez-se uso da amostragem não-probabilística, aplicando-se o critério da acessibilidade, que considerou os projetos pedagógicos elaborados pela Seção, do primeiro semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2016, em razão de ser o período de implantação e consolidação do novo modelo-padrão de projeto.

Como técnicas e instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas fontes de dados primários, por meio de observação direta no período de 2015 a 2016, e fontes de dados secundários, por meio de documentos (projetos pedagógicos) e fontes bibliográficas (livros, artigos e redes eletrônicas).

O roteiro utilizado para observação direta foi a dinâmica de desenvolvimento, avaliação e implantação dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais da Academia Judicial, com base nos pontos que serão destacados no capítulo 4 e relacionados a cursos ou eventos, quais sejam: avaliação de reação do curso ou evento anterior, justificativa para realização, competências a desenvolver, público-alvo, avaliações e parecer pedagógico.

Por fim, a pesquisa se limitou pelos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais (escopo físico), no período correspondente do primeiro semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2016 (escopo temporal), e pelo planejamento anual de treinamento e desenvolvimento da Academia Judicial (escopo teórico).

Em relação à subjetividade explicitada no trabalho, é importante considerar que esse olhar traz à pesquisa uma direção, que vai do emissor às construções de sentido do mundo. Essa construção ocorre por meio das narrativas que rememoram e avaliam a trajetória da autora na Academia Judicial e suas

representações de mundo.

Apresenta-se, no quadro 1, um resumo da metodologia que foi adotada na pesquisa.

Quadro 1: Aspectos a considerar na descrição do método.

ASPECTO DA METODOLOGIA	ALTERNATIVAS
3.1 Caracterização da pesquisa	<p>NATUREZA: Aplicada</p> <p>ABORDAGEM: Qualitativa</p>
3.2 Classificação da pesquisa	QUANTO AOS FINS: Pesquisa Descritiva
	<p>QUANTO AOS MEIOS: Bibliográfica, Documental, Estudo de Caso, Pesquisa de Campo</p> <p>UNIVERSO DA PESQUISA: A dinâmica de desenvolvimento, avaliação e implantação dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais da Academia Judicial, selecionada por ser o atual local de trabalho da autora</p>
	<p>AMOSTRA e CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA AMOSTRA: Amostra Intencional, não-probabilística: por tipicidade/ acessibilidade</p> <p>Projetos pedagógicos desenvolvidos pela Seção de Projetos Educacionais do primeiro semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2016</p> <p>SUJEITOS DA PESQUISA: Servidores que integram a Seção de Projetos Educacionais</p>
3.3 Delimitação da pesquisa: universo, população, amostra e sujeitos	<p>3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados</p> <p>FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS: Observação Direta</p>
	<p>FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS: Documentos, fontes bibliográficas, redes eletrônicas</p>
3.5 Técnicas de análise de dados	Modelo Interpretativo

3.6 Limitações da pesquisa	<p>Escopo Físico: Projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais</p> <p>Escopo Temporal: Do primeiro semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2016</p> <p>Escopo Teórico: Planejamento anual de treinamento e desenvolvimento da Academia Judicial</p>
----------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo capítulo, traz-se a descrição e a análise dos dados coletados para o presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente artigo tem como objetivo principal analisar as contribuições dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina. Neste sentido, entende-se primordial, inicialmente, discorrer sobre a importância da modelagem de um sistema de educação corporativa para a referida escola. Na sequência, trazer elementos fundamentais à elaboração dos projetos pedagógicos pela Seção de Projetos Educacionais. E, finalmente, demonstrar a importância de indicadores para a elaboração de um planejamento anual de treinamento e desenvolvimento.

A priori, é preciso destacar que as ações formativas demandam planejamento, e a definição de um programa anual de treinamento e desenvolvimento auxilia a concepção dos programas educacionais a serem implementados pela instituição de ensino do Poder Judiciário de Santa Catarina. Portanto, como consta no artigo 9º da Instrução Normativa n. 25 (CNJ, 2009),

§ 2º O planejamento de ações implica a definição clara dos objetivos e resultados a serem atingidos em cada uma das etapas dos treinamentos; a identificação do público-alvo das ações de treinamento; a seleção e organização do conteúdo programático das ações de Educação Corporativa; a escolha do local que garanta maior produtividade na realização do evento; a seleção de instrutor, entre outras.

Diante desse quadro, faz-se necessária a definição de um aporte teórico para o treinamento dos colaboradores, com definições sobre aprendizagem humana, relação ensino-aprendizagem e estímulo ao autodesenvolvimento, todos aspectos que ficam evidentes na análise dos projetos pedagógicos que são elaborados pela Seção de Projetos Educacionais da Academia Judicial.

Cada ação de Educação Corporativa proposta nos planos anuais deve

explicitar:

os resultados que se pretende alcançar;

o universo de servidores aos quais se destina;

a estimativa de investimentos (CNJ, 2009).

Apesar de existir um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Academia Judicial, ainda não foram estabelecidas, entre os setores da Instituição, as etapas para implementação do sistema de educação corporativa.

Em razão disso, anualmente, a escola segue o modelo tradicional de “centro de treinamento”, sem relação direta e bem definida com seus objetivos estratégicos, a estratégia institucional, nem com as competências organizacionais. Porém, o planejamento é fundamental, no âmbito educacional, para garantir a unidade e a coerência das ações educacionais.

Tendo por base a atuação da autora na Academia Judicial desde 2010, com passagem por diversos setores da escola, especialmente na Seção de Projetos Educacionais, em que atuou como gestora por mais de dois anos, busca-se apresentar elementos fundamentais que compõem atualmente os projetos pedagógicos elaborados pela referida Seção.

É com base nas demandas de anos anteriores que se monta anualmente o planejamento de treinamento e desenvolvimento para o exercício seguinte. No entanto, entende-se que esse método não permite melhor aproveitamento da força de trabalho da Seção de Projetos Educacionais, isto porque fica adstrita aos pedidos e aos prazos impostos, sem possibilidade de análise pedagógica da real necessidade, importância e resultados dos cursos e eventos solicitados.

As decisões gerenciais nas instituições de ensino são tomadas, em sua maioria, com base nos acontecimentos passados, por meio do modelo linear de projetar para o futuro a continuidade do que ocorreu no passado. Isso se processa automática e inconscientemente pelos gestores, pois estão todos condicionados a agir assim. Para administrar com sucesso, precisamos quebrar esse condicionamento. Precisamos pensar à frente, em um contexto de possibilidades e probabilidades reais, concretas e sistematizadas (MONTEIRO; BRAGA, 2005).

Considerando que os trabalhos da Academia Judicial seguem seu ritmo, é necessário definir formas de identificar as necessidades de treinamento com base nas demandas dos solicitantes.

A gestão da qualidade enfatiza a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamento adequado, o que demonstra o comprometimento da instituição com seus recursos humanos e

sua capacidade de demonstrar a estratégia adotada para melhorar a competência de seu pessoal.

Além de falar em números e agir alinhado à estratégia da empresa, é de responsabilidade da área de Recursos Humanos e especificamente do profissional de T&D identificar necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, promover ações de autodesenvolvimento dos profissionais e “até” levar a educação para os colaboradores da empresa (LEME, 2010, p. 7-8).

A Academia Judicial precisa identificar os comportamentos bons, os comportamentos ruins e os comportamentos que precisam ser desenvolvidos nos colaboradores da justiça catarinense. São necessárias integração e comunicação constantes com o setor responsável pela gestão de pessoas, a fim de definir com eficiência as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento, tendo como foco a missão e a visão do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A esse respeito trata a Resolução n. 28/2014-TJ (TJSC, 2014), que apresenta o mapa estratégico 2015-2020 da justiça catarinense, do qual se destaca, na perspectiva “pessoas e recursos”, o objetivo estratégico “Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Este objetivo apresenta como indicadores (TJSC, 2016):

- Percentual de colaboradores capacitados: mede a quantidade de magistrados/servidores que participaram de eventos de capacitação promovidos e/ou patrocinados pelo PJSC, como: cursos internos, cursos externos, seminários, congressos, bolsas de estudo de graduação e pós-graduação, entre outros, a fim de verificar a distribuição regular das horas de aprimoramento de pessoal;

- Horas de capacitação por colaborador: mede a quantidade de horas-aula de capacitação por magistrado/servidor. Deverão ser considerados todos os eventos de capacitação promovidos e/ou patrocinados pelo PJSC, como: cursos internos, cursos externos, seminários, congressos, bolsas de estudo de graduação e pós-graduação, entre outros, a fim de identificar a quantidade de horas-aula dedicadas ao aprimoramento de pessoal;

- Índice de efetividade da capacitação: mede o percentual de satisfação do gestor com relação à efetividade/aplicabilidade dos cursos realizados pela AJ aos integrantes de sua equipe, a fim de identificar se houve aplicabilidade prática daquilo que foi aprendido no curso às tarefas desenvolvidas no ambiente de trabalho;

- Índice de satisfação dos colaboradores com relação às oportunidades de desenvolvimento profissional: mede o grau de satisfação de servidores e magistrados em relação: à disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho; e às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo, a fim de verificar o nível de satisfação de servidores e magistrados em relação às oportunidades de

desenvolvimento e aprendizado.

Nestes termos, vale assinalar que

a inclusão da expressão “conhecimentos, habilidades e atitudes” como objetivo estratégico no âmbito do planejamento estratégico nacional e por consequência no Poder Judiciário catarinense demonstra a intenção da administração de que os órgãos públicos implantem a gestão de pessoas por competências (MORAIS, 2012, p. 133).

No caso da Academia Judicial, não basta – e, à Seção de Projetos Educacionais, é um dado “inócuo” – saber a média de participantes por treinamento, por exemplo. O interessante é saber, antes dos cursos e eventos planejados, a necessidade efetiva de sua realização e se há interessados suficientes cuja participação represente efetivo retorno ao Poder Judiciário de Santa Catarina.

Nesse sentido, a Seção de Avaliação e Certificação da Academia Judicial tem trabalhado no desenvolvimento da avaliação de aprendizagem e da avaliação de comportamento, fundamentais para saber o impacto dos treinamentos sobre os participantes e o reflexo nos serviços prestados à sociedade catarinense.

Porém, observa-se a necessidade de a Academia Judicial pensar de maneira diferente, isto é, em vez de elaborar uma lista de cursos e eventos previstos para o ano seguinte com base naquilo que já passou, trabalhar a fundo e fundamentar, já com os projetos pedagógicos (ou, ao menos, um esboço dos principais pontos dos projetos), cada um dos cursos e eventos que pretende colocar em prática no exercício seguinte.

Essa forma de planejamento implicaria levantamento prévio de público interessado e permitiria organização do cronograma conforme as necessidades de cada um dos setores que viesse a ser atendido.

Um ponto fundamental nesse planejamento é a identificação dos pré-requisitos para participação nos programas de treinamento e desenvolvimento, pois,

não reconhecer esta necessidade implica na formação de turmas de treinandos completamente heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais. No caso de treinamentos de natureza predominantemente cognitiva, situações como esta dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese, os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 54).

Ainda, a visão holística é essencial para a execução dos trabalhos desenvolvidos pela Academia Judicial. Por todo o exposto até aqui, nota-se que o ideal é o desenvolvimento dos projetos pedagógicos antes do planejamento, isto porque a elaboração desses projetos representa a fase de levantar e organizar informações sobre os cursos e eventos, consolidar as partes interessadas e envolvidas, e validar entendimentos quanto a justificativa, custo, qualidade e prazo. Os projetos é que alimentam fases como planejamento, execução, controle e avaliação.

E, buscando a excelência e investindo no desenvolvimento das competências voltadas às metas da Instituição, as ações educacionais devem ser pautadas na visão, missão e valores da Academia Judicial e do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A cultura de aprendizagem que se deseja para a escola envolve cada um dos colaboradores da justiça catarinense. A apresentação de um planejamento anual robusto, com base em projetos pedagógicos bem definidos e estruturados com base nas considerações do público-alvo e em indicadores, é sinônimo de sucesso nas ações educacionais e de consequente alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial.

Esse trabalho deve ser abrigado pelos responsáveis dos processos educacionais, no caso, a Seção de Projetos Educacionais, pois, como “nascidouro” dos cursos e eventos realizados para magistrados, servidores e colaboradores da justiça catarinense, tem a seu alcance o conhecimento acerca dos modelos pedagógicos de ensino e aprendizagem.

A aludida Seção, conforme dispõe o artigo 37, inciso IV, alínea ‘b’, do Regimento Interno da Academia Judicial, integra a Secretaria Executiva da escola e tem como uma de suas atribuições “elaborar projetos pedagógicos dos cursos ou eventos” (TJSC, 2013).

O parágrafo único do referido artigo esclarece que “Projeto pedagógico é o conjunto de métodos que assegura a adaptação recíproca do conteúdo informativo aos indivíduos, a quem se deseja repassar os conhecimentos, as habilidades e as técnicas específicas”.

Para a construção de um projeto pedagógico, deve-se, primordialmente:

- a. identificar a demanda e a oferta dos cursos e eventos – agir conforme a necessidade de cada equipe de trabalho;
- b. caracterizar o público-alvo – conhecer a cultura de quem aprende e trabalha, buscando de maneira dialogada a construção do conhecimento contextualizado, e não meramente imposto; e
- c. definir, junto aos instrutores, as metodologias de ensino – buscar a interatividade, a comunicação, a troca de saberes e experiências entre os participantes dos cursos e eventos, de

modo a estabelecer uma aprendizagem crítica.

Atualmente, os projetos pedagógicos elaborados na Academia Judicial são divididos em três tipos, conforme a modalidade: presenciais, semipresenciais e virtuais. Para cada um desses tipos, instituiu-se pela equipe da Seção de Projetos Educacionais, ao longo dos anos 2015 e 2016, um modelo-padrão, para facilitar e agilizar a sua elaboração, o qual, via de regra, conta com os seguintes elementos:

a. Identificação do projeto:

- Unidade requerente: responsável pelo pedido do curso ou evento;
- Base legal: Resoluções do Gabinete da Presidência do TJSC e outras que fundamentem legalmente o projeto;
- Aprovação: se o curso ou evento está ou não previsto no planejamento anual de T&D;
- Data de criação;
- Número da versão: conforme número de alterações feitas no projeto pedagógico;

b. Avaliação de reação do curso ou evento anterior: se houve curso ou evento anterior com a mesma temática, realizado no mesmo ano ou em anos anteriores, apresentam-se as avaliações feitas pelos participantes a respeito de conteúdo, infraestrutura etc;

c. Caracterização básica do curso ou evento:

- Modalidade: pode ser presencial, semipresencial, ou virtual;
- Enquadramento: pode ser de formação inicial (para novos servidores e magistrados), de formação continuada (competências básicas para o desempenho das atividades), de formação suplementar (cursos de graduação e de pós-graduação), ou programas institucionais (parcerias com as unidades requerentes, por exemplo, os cursos e eventos sobre mediação e conciliação);
- Justificativa para realização: expor a necessidade de realização do curso ou evento;
- Objetivo educacional: apresentar o objetivo geral;
- Objetivos de aprendizagem: apresentar os objetivos específicos;

- Conhecimentos prévios exigidos: esclarecer, conforme o caso, a necessidade de os participantes terem algum curso ou evento específico anterior;

- Competências a desenvolver: expor o que os participantes deverão ser capazes de fazer ao término do curso ou evento;

- Carga horária;

- Número de vagas;

- Local;

- Datas e horários;

- Público-alvo: a quem o curso ou evento se destina;

- Participantes: esclarecer se serão selecionados e indicados pela unidade requerente;

- Inscrições: definir se serão abertas na página da Academia Judicial e quais os critérios de seleção;

- Desistência de participação: esclarecer as normas e as providências a serem tomadas em caso de desistência do participante inscrito;

d. Ementa: apresentar os principais tópicos que serão desenvolvidos durante o curso ou evento;

e. Conteúdo programático: detalhar o conteúdo que será apresentado aos participantes;

f. Metodologia de ensino: definir as estratégias que serão utilizadas pelos docentes ou instrutores para ministrar o curso ou evento (aulas expositivas dialogadas, trabalhos em grupo etc);

g. Recursos instrucionais: definir os instrumentos e as ferramentas necessárias para realização do curso ou evento – dividem-se em didáticos (por exemplo, blocos para anotações, canetas) e tecnológicos (por exemplo, projetor multimídia, microfone);

h. Formadores (docentes, instrutores, tutores): definir quem serão os ministrantes do curso ou evento e informar dados como nome, carga horária por formador etc – dividem-se em internos (integrantes do quadro do Poder Judiciário de Santa Catarina) e externos (contratação externa);

i. Avaliações: definir a que tipos de avaliações os participantes serão submetidos no decorrer e após o curso ou evento;

j. Frequência: estabelecer a frequência mínima exigida para aprovação no curso ou evento e para emissão do certificado, de acordo com:

- Carga horária total;

- Controle da frequência e da pontualidade;

- Abono de faltas;

- Insuficiência da frequência;

k. Certificação: estabelecer se haverá ou não emissão de certificado de participação, de acordo com:

- Carga horária total;

- Requisitos para certificação;

l. Alterabilidade do projeto: esclarecer quais itens do projeto pedagógico são passíveis de alteração (local, datas, horários, formadores etc);

m. Concepção pedagógica: apresentar conceitos sobre a aprendizagem de adultos (andragogia);

n. Parecer pedagógico: correlacionar a importância do curso ou evento às atividades desenvolvidas pela justiça catarinense;

o. Parecer técnico: encaminhamento da chefia da Divisão de Educação ao setor seguinte;

p. Referências: livros e artigos utilizados para elaboração do projeto pedagógico.

Os pontos sublinhados na lista anterior são aqueles que se entendem primordiais ao sucesso da implementação do planejamento anual de treinamento e desenvolvimento e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial, representando análise técnica e crítica no levantamento de necessidades de treinamento, realização de diagnóstico, senso crítico na definição dos cursos e eventos, objetivos claros, sistematização da avaliação e foco nos resultados.

As ações educacionais da Academia Judicial têm o caráter de disseminação da cultura organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina. Nos programas educacionais de foco mais atitudinal, tais como aqueles voltados ao desenvolvimento de competências pessoais, liderança e gestão, há mais espaço para tratar das questões culturais.

Para isso, é fundamental que os projetos pedagógicos estejam alinhados às estratégias da justiça catarinense, isto é, não pensar apenas em treinamento para suas deficiências atuais, mas para gerar resultados no longo prazo.

As ações educacionais decorrentes desses projetos são essenciais para o desenvolvimento dos colaboradores e consequente cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição.

Para 2017, a Academia Judicial iniciou consulta, em junho de 2016, para que magistrados e diretores do Poder Judiciário de Santa Catarina se manifestem a respeito de suas necessidades formativas. Os destinatários desse formulário selecionarão opções de interesse e registrarão sugestões para, dessa forma, ajudar a compor o Plano de Formação da escola para o próximo exercício.

Com a chamada “formação participativa”, atende, assim, pressupostos da andragogia moderna e alcança princípios internacionais, por meio de um formulário com indicação de categorias e áreas de cursos e eventos. Com base nas respostas apresentadas, o ideal seria que a Seção de Projetos Educacionais elaborasse os projetos pedagógicos e verificasse a real necessidade e viabilidade para realização dos cursos e eventos solicitados pelos demandantes.

Isto porque projetos bem elaborados serviriam de base para um bom gerenciamento dos cursos e eventos no decorrer do ano seguinte. Cabe lembrar que não basta identificar o que desejam os demandantes, mas envolvê-los no processo de planejamento anual de treinamento e desenvolvimento da escola. Assim, democraticamente, a educação na justiça catarinense ganhará novas formas, adequadas às exigências do cotidiano.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância dos projetos pedagógicos elaborados pela Seção de Projetos Educacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da Academia Judicial de Santa Catarina.

Um dos fatores para o sucesso de um sistema de educação corporativa são seus projetos pedagógicos, os quais garantem o alcance dos objetivos estratégicos de uma instituição de ensino por meio de seu alinhamento ao planejamento anual de treinamento e desenvolvimento.

As ações formativas demandam planejamento. Nesse sentido, a equipe da Seção de Projetos Educacionais precisa ter o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que constituam instrumentos importantes para atuação na gestão de pessoas, sendo capaz de coordenar equipes multidisciplinares no desenvolvimento dos projetos pedagógicos.

O desafio da Academia Judicial é transcender o modelo tradicional de “centro de treinamento” e relacionar, de forma direta e bem definida, os cursos e eventos com seus objetivos estratégicos, com a estratégia institucional e com as competências organizacionais, de forma cooperativa com os demais setores que compõem a justiça catarinense, buscando “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina”.

Para que isso ocorra, é necessário que os cursos e eventos desenvolvidos tenham por base projetos pedagógicos que procurem uma prática educativa reflexiva e de qualidade aos magistrados, servidores e colaboradores, que muitas vezes não sabem o porquê de estarem em uma sala de aula.

A aprovação desses projetos evidencia a unidade, a consistência e a convergência de ações da Academia Judicial aos objetivos estratégicos da escola e da justiça catarinense, fortalecendo sua identidade institucional e promovendo uma nova cultura de gestão e aprendizagem, tendo como conceito norteador a qualidade dos programas a serem desenvolvidos – deixam de ter por base apenas as demandas de anos anteriores, mas também consideram um levantamento prévio de público interessado e a organização de um cronograma conforme as reais necessidades do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A escola tem investido no contínuo desenvolvimento e aprimoramento do quadro de pessoal da justiça de Santa Catarina, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos institucionais. Encontra-se em transição entre práticas tradicionais de treinamento e desenvolvimento e práticas modernas de educação corporativa, tendo-se em vista que algumas ações ainda são aplicadas de maneira não estruturada, por exemplo, a definição de indicadores e a forma de elaboração de seu planejamento anual de formação.

A elaboração dos projetos pedagógicos antes desse planejamento, com base em indicadores sólidos, garantiria o levantamento e a organização de informações sobre cursos e eventos, a consolidação das partes interessadas e envolvidas, e a validação de entendimentos quanto a justificativa, custo, qualidade e prazo.

Isso permitiria à Academia Judicial promover um espaço educacional livre, aberto, democrático e transformador, por meio do diálogo com os demais setores da justiça catarinense (seus “clientes”), para o efetivo cumprimento da missão institucional e de seus objetivos estratégicos, em especial: aprimorar a formação profissional de magistrados, servidores e colaboradores para atuação no Judiciário e atendimento à sociedade, criando espaços para construção do conhecimento e assegurando a qualidade, inovação e disponibilidade das ações educacionais.

Investir na elaboração de projetos pedagógicos se apresenta como garantia de um planejamento mais

adequado e completo de informações suficientes para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Academia Judicial, em especial, de aprimorar a formação profissional dos colaboradores para atendimento à sociedade, permitindo a criação de espaços para construção do conhecimento e assegurando a qualidade, inovação e disponibilidade das ações educacionais.

Essa atuação estratégica da escola, em especial, de sua Seção de Projetos Educacionais, permite direcionar o foco dos cursos e eventos e concentrar energias nos objetivos estratégicos da Academia Judicial.

O treinamento pensado e embasado por um projeto pedagógico completo tem significado ao participante e permite-lhe utilização prática e imediata. Essa construção social do conhecimento é responsabilidade não apenas da escola, mas de todos os líderes e gestores da Instituição para o processo de aprendizagem das equipes.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Wanderley Horn Hülse, pelas orientações ao trabalho, pelos ensinamentos de vida, e por todo apoio proporcionado como mestre, colega de trabalho e amigo pessoal.

A todos os colegas de sala de aula e de encontros gastroetíficos, que acompanharam com garra e determinação esta jornada e que me possibilitaram conhecer a diversidade de pessoas e a riqueza de personalidades que formam a justiça catarinense.

REFERÊNCIAS

AJ – Academia Judicial. Histórico. Disponível em: <<http://acadjud.tjsc.jus.br/historico>>. Acesso em: 14 jun. 2016.>

_____. Resolução n. 3, de 18 de outubro de 2013. Dispõe sobre o mapa tático-operacional da Academia Judicial. Diário da Justiça eletrônico, n. 1741, Florianópolis, SC, 21 out. 2013, p. 188.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Instrução Normativa n. 25, de 24 de julho de 2009. Regulamenta o Programa de Educação Corporativa e dá outras providências. Diário de Justiça Eletrônico/CNJ, n. 133/2009, Brasília, DF, 6 ago. 2009, p. 3-7.

EBOLI, Marisa (org.). Educação corporativa: muitos olhares. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jun. 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Cultura Organizacional. São Paulo: FNQ, 2014. E-book. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

_____. Sistema de Indicadores. São Paulo: FNQ, 2014. E-book. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMES, Alessandra Gramkow; NETO, Luís Moretto. Educação Corporativa na Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Contribuições à gestão no judiciário catarinense, Coleção Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos, Florianópolis, v. 2, p. 13-42, Fundação Boiteux, 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

KRAUSE, Thalia; NETO, Luís Moretto. Análise da Importância da Realização de um Diagnóstico Setorial Prévio ao Processo de Execução de Curso de Capacitação aos Servidores do Poder Judiciário Catarinense. O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores, Coleção Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos, Florianópolis, v. 3, p. 211-240, Fundação Boiteux, 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

LEME, Rogerio. T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PAIVA, José Antonio. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Avaliacao_treinamento_desenvolvimento/>. Acesso em: 29 ago. 2016.

MACHADO, Liliane; CORDEIRO, Kátia Augusta C.; VEIGA, Maria Raimunda

Mendes; SOUZA, Maria Emília Gonzaga; OLIVEIRA, Marizete da Silva; e GARANI,

Solange Rauchbach. Fundamentos teórico-práticos do planejamento de ensino. Brasília, 2014. (Apostila do curso a distância sobre Formação de Formadores – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, ENFAM).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração e análise de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas,

1996.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, p. 50-64, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2644/5079>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

MONTEIRO, Carlos A.; BRAGA, Ryon. Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino: Parte V – A gestão estratégica nas IES. *Revista @prender*, edição n. 26, set./out. 2005. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/especiaisLista.php>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

MONTEIRO, Marines da Cruz; ROJO, Cláudio Antonio. Avaliação do planejamento estratégico da Unioeste: uma proposta de controle continuado. *Formulação e Gestão de Políticas Públicas no Paraná: reflexões, experiências e contribuições*, Cascavel, v. 2, p. 119-135, Imprensa Universitária da Universidade Federal do Paraná, 2010. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_I/capitulo_2_ciencia_tecnologia_e_ensino_superior/2_2.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

MORAES, Gilson. Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 2002. 130 p. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2002.

MORAIS, Daiana Paula Souza de; SCHÜRHAUS, Ari Dorvalino. Gestão de Pessoas por Competências e Academia Judicial. Contribuições à gestão no judiciário catarinense, *Coleção Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos*, Florianópolis, v. 2, p. 129-154, Fundação Boiteux, 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Ato Regimental AJ n. 1, de 18 de janeiro de 2013. Altera dispositivos e divisão do regimento interno da Academia Judicial. *Diário da Justiça eletrônico*, n. 2004, Florianópolis, SC, 20 nov. 2014, p. 156-166.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução TJ n. 6, de 6 de novembro de 2000. Cria a Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina e dispõe sobre o Curso a ser ministrado aos Juízes Substitutos vitaliciandos. *Diário da Justiça eletrônico*, n. 10580, Florianópolis, SC, 10 nov. 2000, p. 3.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014. Dispõe sobre o alinhamento

do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina com o Planejamento Estratégico Nacional e dá outras providências. Diário da Justiça eletrônico, n. 2007, Florianópolis, SC, 26 nov. 2014, p. 1-2.

____. Tribunal de Justiça. Resolução GP n. 49, de 5 de novembro de 2001. Estabelece a data de instalação da Academia Judicial de Santa Catarina. Diário da Justiça eletrônico, n. 10826, Florianópolis, SC, 12 nov. 2001, p. 2.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário César Xavier. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. Princípios e práticas de educação corporativa no Tribunal de Contas da União. 2009. 80 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2009.

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Perspectiva Pessoas e Recursos – PR. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020/perspectiva-pessoas-e-recursos>>. Acesso em: 12 set. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Maria Raimunda Mendes da; OLIVEIRA, Marizete da Silva; GARANI, Solange Rauchbach. Planejamento de ensino no contexto da magistratura: trilhas teórico-práticas. Enfam. 2014. Disponível em: <<http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2015/02/Livreto-I-Curso-Planejamento-de-Ensino-Final3jun14.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE ACERVO: DIRETRIZES PARA UMA BIBLIOTECA JUDICIAL

Marcilio Bagatin Silva

Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Gestão de Bibliotecas Públicas pela AVM Faculdade Integrada. Bibliotecário do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. E-mail: marcilio@tjsc.jus.br

POLICY COLLECTION DEVELOPMENT: GUIDELINES FOR JUDICIAL LIBRARY

Resumo: O presente estudo propõe a adoção de uma política de desenvolvimento da coleção de livros jurídicos da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, visto que não há regra definida para os procedimentos de aquisição, permanência e descarte de seu material bibliográfico. Com base nos dados compilados do sistema de gerenciamento da biblioteca, referentes ao período de 1/07/2006 a 30/06/2016, verificou-se que, em razão da inexistência de um instrumento formal que estabeleça critérios e prioridades da coleção, as demandas de seus usuários não são adequadamente atendidas, tampouco é observada a legislação interna do Poder Judiciário Catarinense, assim como os recursos financeiros empregados na aquisição de obras não são plenamente justificados. Por fim, são apresentados critérios para aquisição e descarte dos livros e é sugerido estudo de usuários da biblioteca.

Palavras-chave: Desenvolvimento de coleção. Biblioteca especializada. Livro jurídico.

Abstract: This study proposes the adoption of a collection of law books Development Policy Library Judge Marcilio Medeiros, the Santa Catarina Court of Justice, since there is no rule for procurement procedures, retention and disposal of your bibliography. Based on data compiled library management system, for the period from 01/07/2006 to 30/06/2016, it was found that, due to the absence of a formal instrument to establish criteria and priorities of the collection, the demands of its users are not adequately met, nor is it subject to the domestic law of the Judiciary Catarinense, as well as the financial resources used in the acquisition of works are not fully justified. Finally, the article presents criteria for disposal and acquisition of books suggested library users study.

Keywords: *Collection Development. Specialized library. Legal book.*

1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, as bibliotecas foram consideradas a casa do saber. Tal conceito estava vinculado à ideia de que nelas seria possível encontrar todos os livros, pois sua histórica preocupação vinha sendo a de somente acumular e armazenar obras bibliográficas (BATTLES, 2003).

Segundo Martins (2002), as bibliotecas não tinham um caráter público e serviam apenas como depósito de livros, sendo mais um local em que se escondiam os livros do que um lugar para preservá-los e difundi-los. No entanto, a era romantizada da arca das letras foi cedendo espaço a um novo entendimento. Às bibliotecas incorporava-se, gradativamente, um elemento que, até então, era irrelevante, o leitor (MANGUEL, 1999).

Araújo e Oliveira (2005) relatam que um guia de Paris, datado de 1692, arrolaria 32 bibliotecas onde se permitia que os leitores entrassem como cortesia para consulta de suas coleções. A partir daí, estes passariam a ser classificados como bibliotecas de uso comum. O leitor viria a ser um usuário, a variável principal que validaria a existência de bibliotecas.

De acordo com Morigi (2005), quanto mais se lia, mais se produzia conhecimento, o que aumentava o campo para novos estudos. Este ciclo cresceu, aumentando a relação entre a biblioteca e os seus leitores.

Junto ao desenvolvimento científico e aos avanços tecnológicos, ocasionados pela Revolução Industrial, surgiu a figura do livreiro, que se posicionou entre o leitor e a biblioteca. Com o fornecimento regular de obras bibliográficas e finalidade e estrutura comerciais, havia profusão de opções e não era mais possível que as bibliotecas adquirissem todas as publicações, tampouco selecionassem as referidas obras sem critérios lógicos e específicos. Iniciava-se, então, a era da informação.

Segundo Milanesi (2002, p. 29),

a produção de impressos, livros e, principalmente, periódicos cresceu de tal forma que superou a capacidade de organizá-los. As novas descobertas em todas as áreas do conhecimento humano exigiam um número tal de publicações que não havia recursos para comprá-las, nem espaço suficiente para armazená-las, nem critérios de organização. Enfim, um texto corria o sério risco de não concretizar o seu objetivo, perdendo-se no chamado “caos bibliográfico.

A quebra de paradigma, que transformou aquela estrutura isolada do mundo exterior para uma unidade de serviço, ocorreu exatamente na inversão do sentido que o acúmulo generalizado de acervos apontava originalmente. De acordo com Milanesi (2002, p. 30),

o caminho escolhido para tornar uma biblioteca perfeitamente útil foi

a especialização. O conhecimento é fracionado em partes cada vez menores, permitindo aos acervos e aos serviços atenderem à demanda especializada. A ideia do universal passa a ser substituída pelo particular. Quanto mais uma biblioteca reduz o campo temático, mais exequível se torna o desejo de ser completa.

A tendência à especialização fez com que os responsáveis pelas bibliotecas adotassem técnicas e ferramentas de gestão a fim de condensar e validar as decisões de formação de seus acervos.

De acordo com o relatado anterior, percebe-se a necessidade premente de uma biblioteca especializada dispor de instrumento que auxilie o bibliotecário a manter o acervo racional e equilibrado em relação às suas incorporações ou baixas, segundo as demandas de seus usuários, as normas institucionais e os objetivos da instituição de vínculo.

Vergueiro (1989) esclarece que é preciso deixar clara a filosofia a nortear o trabalho bibliotecário no que diz respeito à coleção. Mais exatamente, trata-se de tornar público, expressamente, o relacionamento entre o desenvolvimento da coleção e os objetivos da instituição a que esta coleção deve servir, tanto por causa da necessidade de um guia prático na seleção diária de itens, como devido ao fato de ser tal documento uma peça-chave para o planejamento em larga escala.

Nestes termos, o presente artigo tem como objetivo geral a proposição de critérios para o desenvolvimento da coleção de livros jurídicos da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros. Ademais, tem-se como objetivos específicos:

- Identificar/classificar o uso do acervo;
- Definir critérios para aquisição e descarte de livros;
- Promover o aumento da satisfação do usuário;
- Gerenciar o uso dos recursos financeiros, bibliográficos e de espaço físico;
- Aprimorar a gestão da Biblioteca do Tribunal de Justiça.

Portanto, o propósito deste estudo é pertinente porque, ao apresentar sugestões relativas à gestão da coleção de livros da biblioteca, contribui para a otimização do processo decisório na seleção positiva e negativa (descarte) de obras jurídicas.

Ainda que seja a biblioteca do Tribunal de Justiça de Santa Catarina centenária, conte com um volume considerável de obras jurídicas e tenha bibliotecários em seu quadro de servidores efetivos, nunca houve

iniciativa no sentido de se produzir instrumentos decisórios formais embasados em análise estatística acerca dos procedimentos relativos à utilização do seu acervo bibliográfico.

Este trabalho também se justifica, pois em se tratando de uma biblioteca do Poder Judiciário de Santa Catarina, seus bibliotecários devem adotar, a tempo e modo, quanto à aquisição e ao desfazimento das obras, todas as providências que consolidem sua responsabilidade social no uso dos recursos públicos.

Portanto, a fim de conhecer os requisitos necessários para elaboração de diretrizes para o desenvolvimento do acervo é preciso levantar dados referentes à coleção de livros jurídicos da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, unidade de informação especializada do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Em um segundo momento, verificar a pertinência das aquisições em relação à legislação interna do Poder Judiciário Catarinense.

Fundamentado neste levantamento será possível verificar se a ausência de uma política formal, em consonância com os dados de demandas de uso e objetivos institucionais, afeta efetivamente a qualidade dos serviços derivados do acervo de livros jurídicos da biblioteca.

Para melhor compreender o tema, o artigo está organizado em 4 capítulos. Este capítulo introdutório discute a evolução do entendimento sobre bibliotecas até a sua transformação em unidades de informação especializada. Além disso, justifica a necessidade de uma política para seu acervo. Em seguida, no capítulo 2, apresenta a fundamentação teórica sobre biblioteca jurídica especializada, livros jurídicos, o Tribunal de Justiça e a Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros. A terceira seção expõe a metodologia utilizada. Após, no capítulo final, integra e analisa os dados coletados para finalmente concluir com a proposição de uma elaboração de políticas para o desenvolvimento do acervo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção descreve os aspectos conceituais relacionados aos elementos considerados como norteadores da pesquisa.

2.1 Biblioteca especializada

De acordo com a literatura, as bibliotecas são classificadas como universitárias, escolares, públicas, comunitárias e especializadas. No presente estudo, será tratada individualmente a biblioteca jurídica especializada.

Segundo Figueiredo (1979), no início do século XX surgiram as bibliotecas especializadas, unidades de informação dedicadas a tratar de um assunto ou grupo de assuntos restritos e visando atender os campos

de atuação de uma instituição pública ou privada.

Cabe a este tipo de biblioteca exercer o papel de veicular a informação relevante ao planejamento, a tomada de decisão e a solução de problemas. Em razão destas características, no entendimento de Cunha e Neves (2011), as bibliotecas técnicas, estão limitadas a fornecer suporte informacional relevante de acordo com os objetivos da instituição à qual estão vinculadas.

Assim como qualquer biblioteca, Miranda (2013) lembra que competem às especializadas a organização, o tratamento e a disseminação da informação. Todavia, as bibliotecas especializadas dedicam-se a compor acervos específicos da área na qual atuam. E, também, diferentemente das bibliotecas tradicionais, que visam a formação de leitores e a democratização da informação, as bibliotecas especializadas focam no provimento da informação, seja no âmbito legislativo, parlamentar, jurídico, governamental, privado, independente de sua natureza (AMARAL, 2008).

2.1.1 Biblioteca Jurídica

A biblioteca jurídica é sobretudo uma biblioteca especializada na área do Direito, que conserva documentos referentes à doutrina, legislação, jurisprudência e os relativos a atos oficiais, normativos ou administrativos.

Têm como objetivo, segundo Amaral (2008), prover informação direcionada, atualizada e em tempo hábil para uma clientela distinta de determinada organização, antecipando-se, dentro do possível, às necessidades de informação dessa clientela.

As bibliotecas jurídicas normalmente fazem parte de órgãos públicos ou estão vinculadas a escritórios de advocacia ou instituições de ensino superior.

Os usuários de uma biblioteca jurídica normalmente são advogados, magistrados, alunos de Direito, professores, pesquisadores, entre outros.

Passos (2001 apud AMARAL, 2008, p. 10) enfatiza a importância da atuação do bibliotecário neste tipo de unidade, já que os usuários das bibliotecas jurídicas “recorrem ao bibliotecário jurídico para: poupar tempo [...], não incorrer erros [...] e obter pesquisas mais amplas.” Desta forma, o bibliotecário jurídico precisa ser inovador, saber lidar com o novo e o tradicional, ser adaptável e principalmente estar disponível para atender aos seus usuários.

Outra característica notável é a validade e o volume de publicações que as bibliotecas jurídicas analisam, catalogam e classificam. Machado (2000 apud AMARAL, 2008) afirma que a comunidade jurídica precisa manipular uma grande quantidade de informação, que se desatualiza rapidamente. Circunstância

que o profissional da informação deve ter bom conhecimento.

Pinho e Barbosa (2011) enfatizam que o caráter dinâmico da informação jurídica é o que mais influencia nas rotinas das bibliotecas jurídicas.

Miranda (2005 apud ROVER, 2006, p. 7) trata da organização destas unidades do seguinte modo

As bibliotecas jurídicas devem estar organizadas visando à satisfação de necessidades informacionais específicas deste público [...] devem possuir um bom planejamento no desenvolvimento de suas coleções, com a finalidade de terem seus acervos sempre adequados para satisfazer seu público específico.

Por fim, diante do que foi apresentado, contextualiza-se e dá-se o embasamento teórico para o entendimento das práticas e do âmbito no qual a biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros está inserida.

2.1.2 Livros Jurídicos

Conforme Passos e Barros (2009), as atualizações constantes da legislação tornam a informação jurídica normativa um grande caos, levando à morosidade da justiça, onde nem mesmo um especialista consegue hoje conhecer todas as normas de seu campo de atuação.

Amaral et. all (2007) fizeram um levantamento e descobriram que de 5/10/1988 a 5/10/2007 foram editadas 3.628.013 leis no Brasil. O que resulta, em média, 528 leis por dia. Indo além, 766 lei por dia útil. A esta prodigiosa produção legal, também está alinhada a não menos generosa edição de livros jurídicos. Como é sabido são milhares de obras publicadas anualmente com uma evidente característica peculiar: seu prazo de validade.

Reale (apud SANTANNA, 2002) afirma ser uma ficção jurídica dizer que não se pode alegar inocência por desconhecimento da lei.

Basicamente as obras jurídicas são classificadas em legislação, jurisprudência e doutrina. A legislação é conhecida como a reunião de leis, isto é, o conjunto de diplomas legais ou disposições emanadas de autoridades em seus diversos níveis de atuação [...] Jurisprudência é fonte secundária do Direito e consiste no conjunto de decisões reiteradas de juízes e tribunais sobre determinada tese jurídica [...] Doutrina é a interpretação de autores juristas e escritores acerca de uma norma ou decisão jurídica (MIRANDA, 2004).

Abreu e Sandoval (1991 apud PASSOS e BARROS, 2009) afirmam que a crescente importância para o operador jurídico, ao lado das constantes mudanças na legislação, faz com que “ele seja forçado a adquirilos para responder com absoluta segurança às consultas e perguntas que lhe forem feitas”.

2.1.3 Tribunal de Justiça de Santa Catarina

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), localizado na cidade de Florianópolis, é um órgão julgador do Poder Judiciário Catarinense com jurisdição em todo o seu território que tem por competência a justiça residual e a incumbência de analisar recursos de processos julgados em primeira instância.

De acordo com o art. 83, da Constituição do Estado (SANTA CATARINA, 1989), compete privativamente ao Tribunal de Justiça processar e julgar, originariamente:

- a) nos crimes comuns, o Vice-Governador do Estado, os Deputados e o Procurador-Geral de Justiça;
- b) nos crimes comuns e de responsabilidade, os Secretários de Estado, salvo a hipótese prevista no artigo 75, os juízes, os membros do Ministério Público e os Prefeitos, bem como os titulares de Fundações, Autarquias e Empresas Públicas, nos crimes de responsabilidade, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;
- c) os mandados de segurança e de injunção e os habeas data contra atos e omissões do Governador do Estado, da Mesa e da Presidência da Assembleia Legislativa, do próprio Tribunal ou de algum de seus órgãos, dos Secretários de Estado, do Presidente do Tribunal de Contas, do Procurador-Geral de Justiça e dos juízes de primeiro grau;
- d) os habeas corpus quando o coator ou paciente for autoridade diretamente sujeita a sua jurisdição;
- e) as ações rescisórias e as revisões criminais de seus julgados;
- f) as ações diretas de inconstitucionalidade de leis ou atos normativos estaduais e municipais contestados em face desta Constituição;
- g) as representações para intervenção em Municípios;
- h) a execução de sentença nas causas de sua competência originária, facultada a delegação de atribuições para a prática de atos processuais;
- i) a reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões;
- j) o pedido de medida cautelar das ações diretas de inconstitucionalidade.

Ao Tribunal de Justiça, cabe processar e julgar, por exclusão, as matérias que não são de competência da Justiça Federal ou de qualquer outra justiça especializada (CNJ, 2015).

Portanto, não são matérias de análise do TJSC, nos termos do art. 92, da Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 2016), processos de responsabilidade de outros órgãos do Poder Judiciário, como a Justiça Federal, Eleitoral e Militar.

I - o Supremo Tribunal Federal;

I-A - o Conselho Nacional de Justiça (incluído pela Emenda Constitucional n. 45 de 2004);

II - o Superior Tribunal de Justiça;

III - os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais;

IV - os Tribunais e os Juízes do Trabalho;

V - os Tribunais e os Juízes Eleitorais;

VI - os Tribunais e os Juízes Militares;

VII - os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios.

2.1.4 Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros

Dessume-se que a Biblioteca do Tribunal de Justiça de Santa Catarina tenha sido criada em 1905, de acordo com o relatório do Superior Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, do Excelentíssimo Senhor Desembargador Domingos Pacheco d'Ávila (Anexo I). Consta no relatório de 1906, em referência ao ano de 1905, “a necessidade urgente de se organizar, a bem do interesse público, a Biblioteca do Superior Tribunal de Justiça”.

Em 1985, enquanto subordinada ao gabinete da Presidência, recebeu o nome de Desembargador Marcílio Medeiros, em homenagem ao respectivo magistrado, emérito incentivador da literatura.

A Biblioteca é especializada na área jurídica e serve de suporte bibliográfico às atividades do judiciário catarinense. Mais especificamente, de acordo com o art. 1º, da Resolução GP n. 23, de 14 de agosto de 2014 (SANTA CATARINA, 2014), a Biblioteca Marcílio tem a finalidade de:

I – armazenar e fornecer subsídios doutrinários e jurisprudenciais para o estudo e a aplicação do Direito; e

II – proporcionar aos magistrados e servidores do Poder Judiciário

catarinense o acesso à informação necessária ao desempenho de suas atividades.

Uma unidade de informação especializada em obras na área do Direito, como a Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, deve possuir, portanto, efetiva preocupação com seu acervo. No que se refere a livros jurídicos, com ênfase em doutrina e propedêutica jurídica, era composto até 30 de junho de 2016 por 22.128 títulos e 29.175 exemplares.

2.2 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

As bibliotecas especializadas ressentem-se da falta de ferramentas de gerenciamento de seus acervos. Embora sejam unidades de informações especializadas em determinado assunto, no Brasil há pouco uso desse instrumento.

Segundo Cunha e Cavalcanti (2008), coleção é parte do acervo de uma biblioteca que pode ter um assunto em comum. No caso deste artigo, serão analisados os livros jurídicos.

Evans (apud VERGUEIRO, 1993), aponta que o desenvolvimento de coleções é um processo de identificação dos pontos fortes e fracos do acervo da biblioteca, quanto às necessidades dos usuários e aos recursos existentes, devendo ser verificado por avaliações sistemáticas.

Como dito anteriormente, o objetivo das bibliotecas era o de salvaguardar todo o conhecimento. Lancaster (1988 apud FIGUEIREDO, 1992, p. 187), aponta que “havia maior preocupação com a preservação do que com o uso, assim perpetuando a imagem do bibliotecário como curador, mais do que a de alguém treinado na exploração dos recursos bibliográficos”

Segundo Fonseca (1992), uma biblioteca não pode ser um aglomerado de livros e revistas amontoadas pelo mero acaso. Ela é projetada para um determinado objetivo ou fim social. Já, conforme revelou o bibliotecário indiano Ranganathan (2009), para cada livro seu leitor; para cada leitor, seu livro; a biblioteca é um organismo em crescimento.

Explica Vergueiro (1993), a questão do tamanho da coleção deixou de ser o ponto mais importante para os profissionais da biblioteconomia. Descobriram outras coisas. Primeiro descobriram o usuário; depois, a coleção.

Portanto, como um organismo que interage com seus usuários, a preocupação do responsável pela manutenção do acervo de uma biblioteca especializada deve levar em consideração a satisfação das demandas e a instituição a qual está vinculada. De outra forma, a coleção poderá estar fraca em algumas matérias e poderia não receber exemplares em áreas que não haja procura.

Para Weitzel (2012, p. 4)

[...] as coleções passaram, então, a ser um produto resultante das necessidades institucionais e, conseqüentemente, de seus clientes internos e externos. Aquele modelo de bibliotecas centrado no armazenamento para fins de preservação do conhecimento deu lugar a novo modelo baseado no acesso às informações de interesse a partir de estoque ilimitado de conhecimento.

Por conseguinte, o desenvolvimento de coleção é um processo cíclico e permanente que engloba a seleção, o descarte e a avaliação do acervo.

2.2.1 Seleção

Desde o século XIX há registro de autores, como Peignot, Namur, Hesse, Gräsel e Maire, que apresentaram conceitos e critérios de seleção para formar coleções úteis. Todavia, segundo Weitzel (2012), a literatura especializada, notadamente norte-americana, atribui como marco dessa nova abordagem os estudos desenvolvidos nos Estados Unidos na década de 1960.

Acontece que nem a biblioteca deve crescer inadvertidamente e nem é possível adquirir tantas obras a ponto de que estejam sempre disponíveis todos os títulos a qualquer momento que seu usuário requisitar.

De acordo com Miranda (2007), a etapa mais importante da política de desenvolvimento de coleções é o processo de seleção, pois por meio dele se garante a qualidade e o ajustamento do acervo para atender a contento as reais necessidades dos usuários.

Weitzel (2012, p. 61) deixa claro que “[...] formar e desenvolver coleções vai mais além que selecionar e adquirir obras.”

Já que biblioteca alguma, como anteriormente citado, jamais poderá ter a posse de todo o universo informacional disponível em seu campo de atuação, é preciso que sejam estabelecidas as regras para extrair deste universo aquela fração que interessa à biblioteca possuir (VERGUEIRO, 1993).

2.2.2 Avaliação da Coleção

Para Lancaster (2004) deve sempre partir do princípio de que a biblioteca pode ser entendida como interface entre os recursos informacionais disponíveis e a comunidade de usuários a ser servida.

Basicamente, os métodos de avaliação de coleções fazem referência ao uso e às quantidades de títulos relevantes.

De acordo com Miranda (2007), os métodos utilizados para avaliar o acervo são: quantitativos (tamanho e crescimento) e qualitativos (julgamento por especialistas, análise do uso real), em que os resultados são comparados e analisados, assegurando o alcance dos objetivos da avaliação da coleção, garantindo uma melhor qualidade da política de desenvolvimento de coleções.

Figueiredo (1992) afirma que um meio para realizar a avaliação é através da análise comparativa do que é comprado, versus o uso subsequente; esta análise favorece o melhoramento da seleção, quer pela identificação dos tipos de material com pouca chance de ser utilizado, quer pela alteração no processo de seleção que acarreta em compra de materiais desnecessários para a clientela.

2.2.3 Descarte

Descarte, procedimento também conhecido como seleção negativa, segundo Maciel e Mendonça (2006), consiste na retirada definitiva do material do acervo da biblioteca, com correspondente baixa nos arquivos de registro da mesma.

Após análise de pertinência, uso e condições físicas do material, procede-se seu descarte definitivo.

O descarte é o ato de retirar definitivamente do acervo de uma unidade de informação os materiais que não são mais pertinentes aos usuários. Pode contribuir na melhoria do acervo, pois quando os livros velhos e sem uso são retirados, as estantes se tornam mais atraentes, o aproveitamento do espaço melhora, proporcionando também maior facilidade para os usuários encontrarem o que necessitam (LANCASTER, 2004).

3 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo de propor uma política para o acervo da biblioteca em estudo, serão analisados dados extraídos a partir do sistema utilizado, o *Pergamum*. Após análise dos quantitativos de obras adquiridas e de empréstimos, será possível comprovar a inexistência ou não de critérios padronizados para a aquisição de livros jurídicos. Outrossim, se é levado em consideração o ciclo de vida do acervo em relação a longevidade da norma jurídica. Finalmente, serão apresentadas sugestões de critérios para a seleção, a permanência e o descarte de livros jurídicos da biblioteca.

3.1 Característica da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa aplicada, pois, sugere a solução de um problema que é a falta de definição de critérios formais a respeito do acervo da Biblioteca do Tribunal

de Justiça de Santa Catarina. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.78), “a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se por ser quali-quantitativa, pois tem enfoque múltiplo ao agrupar aspectos quantitativos no que se refere à análise objetiva dos dados, e qualitativa em razão de que avalia questões subjetivas para a proposição da política do acervo. Seguindo o que diz Fonseca (2002, p. 20), “a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc”.

Os dados serão analisados com base em relatórios estatísticos gerados pelo sistema informatizada da biblioteca *Pergamum*, levando-se em consideração seus significados no ambiente em que estão situados ao mesmo tempo que as proposições serão orientadas por percepções sobre a relevância de autores e títulos da área jurídica.

Já, segundo Triviños (1987), na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que o interpreta.

3.2 Classificação da Pesquisa

Em relação aos fins, é definida como uma pesquisa descritiva, pois 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, trata-se de uma pesquisa documental, porque os dados serão provenientes de relatório e legislação interna e, segundo Gil (2008), além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Está delimitada à Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, considerando-se seu acervo e aquisições e o número de empréstimos ocorridos nos últimos 10 anos, relativos ao período de 1/07/2006 a 30/06/2016. Tal período corresponde aos dados disponíveis desde a implantação do sistema *Pergamum*,

atualmente em uso.

Para a sugestão de critérios de seleção e descarte de obras, o universo da pesquisa corresponde somente ao acervo de livros jurídicos, e levará em consideração a legislação e a estrutura administrativa vigentes.

3.4 Técnicas e instrumentos de coleta e ANÁLISE DE dados

Quanto às técnicas e instrumentos de coletas de dados, as fontes primárias serão os dados coletados do sistema da biblioteca. Quanto às fontes secundárias serão documentos relativos à legislação interna do Tribunal de Justiça.

Os dados são brutos, exportados do sistema *Pergamum*, em formato .xls, e sofrerão compilação por parte do pesquisador. A técnica utilizada é a de confrontação de dados de relatórios e levantamentos estatísticos.

Para a pesquisa bibliográfica, considera-se a literatura especializada sobre o tema em foco e trabalhado no capítulo 2 deste artigo.

Os dados serão analisados de forma estatística. Segundo Opperheim (1992 apud ROESCH, 1999, p. 142), “na análise quantitativa podem-se calcular médias, computar porcentagens, examinar dados para verificar se possuem significância estatística [...]. Estas análises permitem extrair sentidos dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados [...]”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em razão do limitado espaço físico que possuem as bibliotecas, especialmente a biblioteca jurídica, que conta com um tipo de acervo de rápida obsolescência, se faz necessário considerar critérios que estabeleçam prioridade na manutenção da coleção. Segundo Martinho (2006, p. 91), a informação jurídica se caracteriza por “grandes volumes de informação e rapidez de sua desatualização, face a um constante crescimento e criação de novas fontes (novas leis, novas áreas do direito, constante produção de doutrina)”.

De acordo com o sistema *Pergamum*, até 30 de junho de 2016 havia 31.126 livros no acervo da biblioteca. Entre julho de 2006 e junho de 2016 foram comprados para a Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros 11.613 exemplares de 6.072 títulos jurídicos. Média acima de 1.000 obras adquiridas por ano que foram selecionadas sem a devida observação da legislação interna do Poder Judiciário, da avaliação formal do uso do acervo ou das demandas de seus usuários, em virtude de que não existe uma ferramenta estruturada de auxílio aos bibliotecários na tomada de decisão do que incorporar ao acervo.

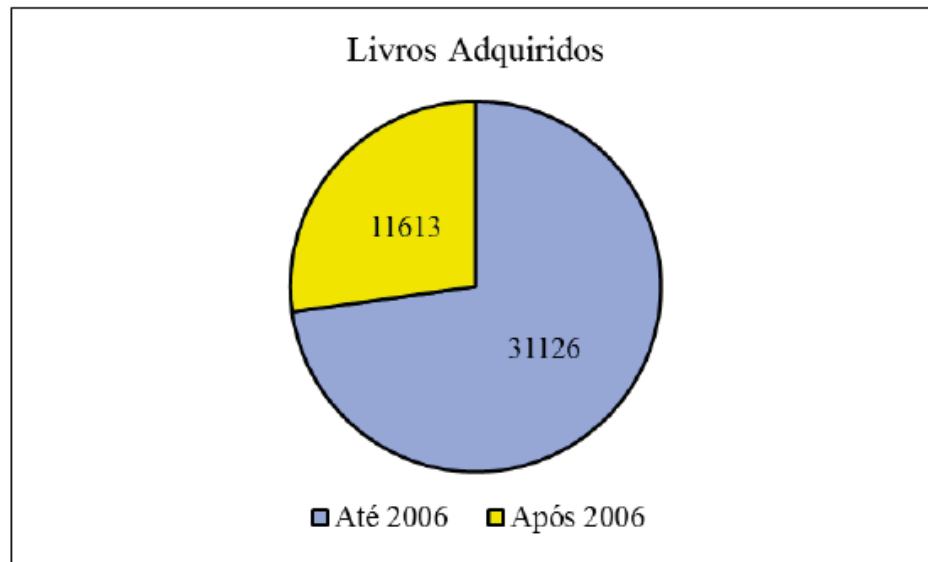


Figura 1 – acervo de livros adquiridos antes e depois de 30 de junho de 2006.

Portanto, em apenas 10 anos a coleção cresceu 37%.

Outro fator preponderante de excesso de livros na coleção é a praxe da Biblioteca Marcílio de manter pelo menos um exemplar de todas as edições adquiridas. Tal prática não faz sentido no caso de obras de edição pontual, como livros de direito esquematizado ou descomplicado. Estes são editados anualmente e para um tipo de consulta específica. A título de exemplo, há exemplares da obra “Direito Penal Esquematizado” de 2012 a 2016, ou da obra “Direito Administrativo Descomplicado, desde a edição de 2011. É aceitável adotar como norma manter edições retrospectivas de autores consagrados, que servem de referência em suas áreas, mas não há porque utilizar o critério de manter exemplares representando todas as edições de forma indiscriminada.

Assim como o espaço físico é limitado, os recursos financeiros para aquisição de obras também não são infundáveis.

No intervalo de 10 anos, como referido acima, ocorreram 339.927 empréstimos de livros jurídicos na biblioteca. O que resulta em 29,27 empréstimos por exemplar adquirido no período. Das obras aptas ao empréstimo domiciliar, 2.658 nunca foram emprestadas. Ou seja, 22,89% do acervo de livros.

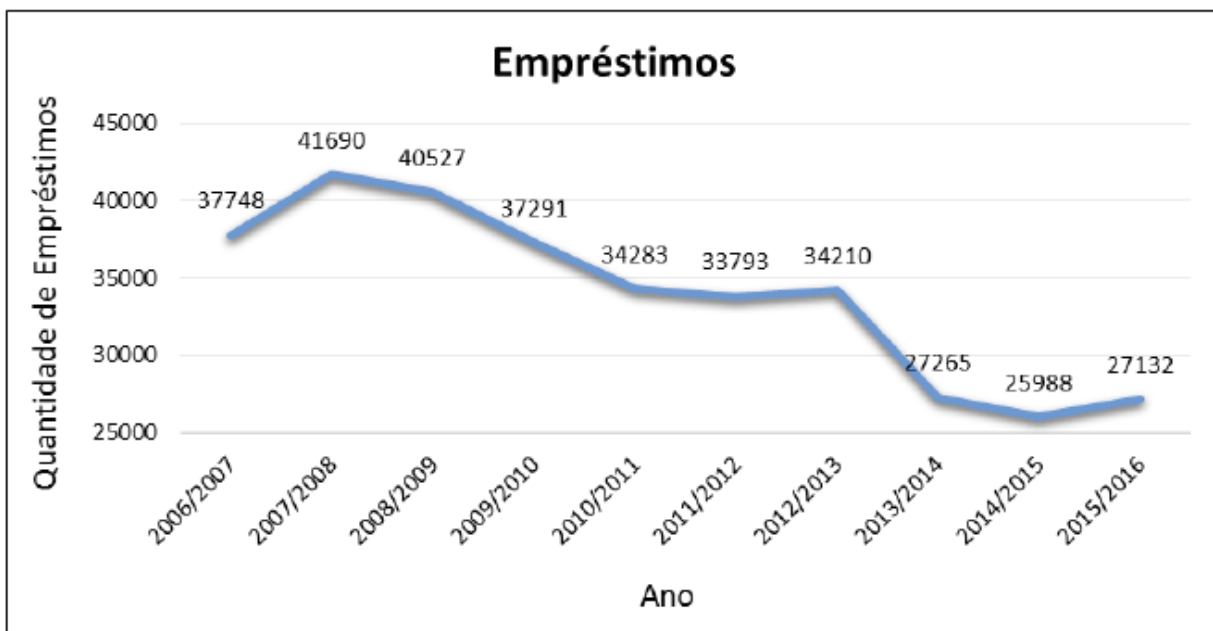


Figura 2 – número de empréstimos entre 1º de julho de 2006 até 30 de junho de 2016.

Há exemplares que foram adquiridos apenas nos últimos anos ou meses, o que impacta no cálculo dos empréstimos, e que parte do acervo por um tempo, que não há como precisar em razão de ausência de instrumento para tal controle, foi obrigatoriamente de uso local, não sendo permitido, neste caso, a retirada das obras por parte dos usuários da biblioteca. Apesar disso, é possível identificar a relevância e pertinência do acervo.

De posse de um expediente formal que oriente o bibliotecário no momento da seleção, restringiria-se os assuntos à competência do Tribunal de Justiça.

Se observado este entendimento, perceberia-se que Direito do Trabalho e Direito Eleitoral não são matérias da justiça estadual de segundo grau. Entretanto, nestes 10 anos, foram adquiridos 4.965 exemplares da área trabalhista e 2.447, da área eleitoral. Ainda que a média de empréstimos por exemplar seja relevante, 19,16 e 20,56, respectivamente, a aquisição destas obras talvez não seja pertinente.

Ainda de acordo com os dados extraídos do sistema *Pergamum*, 6.384 obras não foram emprestadas nos últimos 2 anos. Portanto, não se justifica manter 4 exemplares de 2007 de uma obra que não é emprestada há 2 anos, como ocorre com vários títulos. Nem mesmo adquirir mais de um exemplar de um título que não tem sido procurado por parte dos usuários.

Um bom exemplo são os exemplares de teoria geral do processo. Do total de 2.220 obras, 538 nunca foram emprestadas, o que resulta em 24,23% deste assunto.

Embora, como frisado anteriormente, há títulos que permanecem como de uso exclusivo no salão da biblioteca, o que afeta os quantitativos apresentados (em agosto de 2016 eram 578 exemplares). Todavia,

cabe propor uma revisão nesta restrição de uso, em razão de que os magistrados catarinenses possuem verba anual para aquisição de material bibliográfico para seus gabinetes. Deste modo, à biblioteca caberia manter reservada apenas coleções especiais.

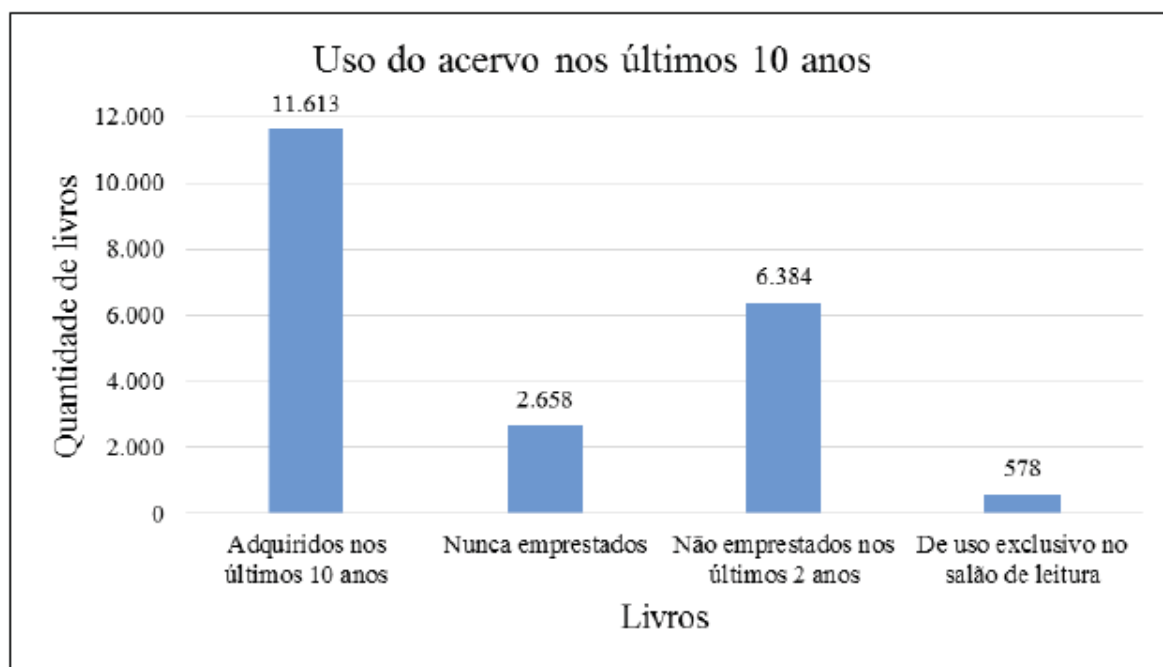


Figura 3 – Uso do acervo nos últimos 10 anos.

Assim, além de se fazer necessário uma política de manutenção do que se tem, é fundamental utilizar mecanismos de avaliação do uso dos livros e a necessidade de atualização do acervo.

Quanto à aquisição, utilizando-se o relatório de empréstimo do *Pergamum*, verifica-se que há 2 exemplares da obra “Usucapião Anotado”, adquiridos em março de 2016 sem empréstimo até agosto do mesmo ano. O mesmo acontece com os 2 exemplares de “Usucapião Administrativo”, adquiridos no mesmo período. A fim de estipular o quantitativo de exemplares a serem comprados, bastaria observar, neste caso, que durante 2015 houve apenas 24 empréstimos das obras classificadas em “usucapião”.

Já o único exemplar de “Comentários à Lei de Falências e de Recuperação de Empresas”, cadastrado no sistema um mês após os exemplares descritos acima, foi emprestado 6 vezes. Importante ressaltar que o prazo de empréstimo é de 15 dias. Além disso, para cada um dos títulos citados anteriormente há um exemplar destinado ao uso exclusivo no salão da biblioteca.

Outro fator a se considerar sobre a atualização da coleção é avaliar o número de exemplares disponíveis por tema. No assunto “Crimes Contra a Dignidade Sexual”, há 11 exemplares que nada mais são do que várias edições de apenas 2 títulos. E o mais recente é de 2014. Ainda assim, têm média de 26 empréstimos por exemplar. Número superior à média de empréstimos do acervo jurídico.

A partir da análise de dados, propõe-se a política a seguir para o desenvolvimento do acervo:

a. aquisição:

- Selecionar obras relativas às matérias da justiça estadual;
- Utilizar relatórios de empréstimo domiciliar e de títulos mais reservados;
- Registrar os assuntos pesquisados pelos usuários;
- Observar os assuntos mais emprestados;
- Verificar a atualização do acervo em relação aos assuntos mais emprestados.

b. descarte:

- Manter apenas um exemplar de títulos com mais de 2 anos que não tenham sido emprestados no último ano;
- Descartar obras com mais de 5 anos que não tenham sido emprestadas nos últimos 2 anos, mantendo-se apenas 1 exemplar no caso de autores consagrados;
- Conservar somente exemplares de autores consagrados quando a matéria tenha sido muito alterada, como ocorreu, por exemplo, com os códigos florestal e de processo civil.

Recomenda-se, também, avaliação semestral do acervo, utilizando-se os dados do *Pergamum* e as estatísticas de uso de livros no salão de estudos, o que permite verificar os títulos ou assuntos mais consultados pelos usuários a biblioteca.

Além disso, recomenda-se fazer pesquisa junto aos usuários a fim de levantar seus interesses na área jurídica.

5 Conclusões e trabalhos futuros

Conforme relatórios do sistema de gerenciamento das bibliotecas do Poder Judiciário Catarinense, constatou-se a inexistência de preceito baseado em dados de uso para a aquisição de obras. Tampouco as opções de aquisição de livros levam em consideração a legislação vigente e a matéria judicante relativa à tipicidade de um tribunal estadual de segunda instância.

A ausência de um instrumento formal que oriente o bibliotecário no momento de decidir quais livros jurídicos adquirir, manter e descartar faz com que a biblioteca seja ineficiente no que diz respeito a oferecer um acervo pertinente, relevante e equilibrado, de acordo com os objetivos institucionais e as demandas de seus usuários.

Portanto, de acordo com os dados estatísticos apresentados, conclui-se que a Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros necessita de diretrizes para a formação do acervo com vistas a otimizar seus recursos. As decisões relativas aos livros jurídicos não seguem padrão eficaz no sentido de manter a coleção coerente e a qualidade do acervo depende de iniciativas gerenciais pautadas em dados relevantes que efetivamente permitam à coleção evoluir harmoniosamente.

Embora não seja fácil acompanhar todas as alterações referentes à norma e produção jurídica, um instrumento formal restringe a incidência de erros de avaliação empírica do acervo, visto que seleção e descarte de obras de uma biblioteca especializada são parte de um processo minucioso, dinâmico e contínuo.

Neste contexto, o presente estudo trouxe contribuições significativas à Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros, pois compilou dados do acervo de livros jurídicos que auxiliam na proposição de critérios objetivos para o desenvolvimento da coleção existente e apontou oportunidades de melhorias para o gerenciamento da coleção de livros.

Durante a execução do estudo foi possível, por exemplo, identificar o uso do acervo e definir critérios para aquisição e descarte de livros. A partir destas ações espera-se contribuir para a melhoria da gestão da Biblioteca do Tribunal de Justiça, sobretudo no aumento da satisfação do usuário e na melhoraria do uso dos recursos financeiros, bibliográficos e de espaço físico.

Além da aplicação e avaliação da política proposta para o desenvolvimento do acervo, sugere-se como trabalho futuro, o estudo de usuários da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros a fim de verificar o nível de satisfação e as oportunidades de melhoria em relação aos recursos informacionais oferecidos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. ; SOUZA, K. M. L. . Funções desempenhadas pelos websites de bibliotecas jurídicas governamentais brasileiras. *Investigación Bibliotecológica*, v. 22, p. 165-186, 2008.

AMARAL et all. *Quantidade de normas editadas no Brasil. 19 anos da Constituição Federal de 1988.* Curitiba: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, 2007.

ARAUJO, Eliany Alvarenga; OLIVEIRA, Marlene. *A produção do conhecimento e a origem das*

bibliotecas. In: OLIVEIRA, Marlene de (Cooed.). Ciência da informação e Biblioteconomia: Novos conteúdos e espaços de atuação. Belo Horizonte: UFMG, 2005. p. 29-43.

BATTLES, Mathew. A conturbada história das bibliotecas. São Paulo: Planeta, 2003.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL ; CURIA, Luiz Roberto; CÉSPEDES, Livia; ROCHA, Fabiana Dias da (Colab.). Constituição (1988). promulgada em 5 de outubro de 1988. 53. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. xxxi, 468 p. (Coleção Saraiva de legislação).

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Primeira instância, segunda instância... Quem é quem na Justiça brasileira? Disponível em: <<http://cnj.jus.br/noticias/cnj/59220-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>>. Acesso em: 12 de set. 2016.

CUNHA, Murilo Bastos da ; CAVALCANTTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. Dicionário de biblioteconomia e arquivologia. Brasília, DF : Briquet de Lemos, 2008. 454p.

CUNHA, Neubler Nilo Ribeiro da ; NEVES, Barbara Coelho. Métodos de Avaliação em

serviços de biblioteca especializada. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 24., 2011, Maceió. Anais... Maceió: FEBAB, 2011.

FIGUEIREDO, Nice. Bibliotecas universitárias e especializadas: paralelos e contrastes. Revista de Biblioteconomia de Brasília, Brasília, v. 7, n. 1, p. 9-25, jan./jun. 1979.

_____. A modernidade das cinco leis de Ranganathan. Ciência da Informação, Brasília, v.21, n.3, p. 186-91, set/dez. 1992.

FONSECA, Edson Nery da. Introdução à Biblioteconomia. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. Problemas de Seleção. In: _____. Problemas brasileiros de documentação. Brasília, DF: IBICT, 1988. P.171-185.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

GARFIELD, E. Father of Library Science in India: a tribute to S.R. Ranganathan. Herald of Library

Science, v.24, n.3, p.151-64, Jul. 1985.p.153-154.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

GUINCHAT, Claire; MENO, Michel. Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação. Brasília: IBICT, 1994.

LANCASTER, F.W. Avaliação de serviços de bibliotecas. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

MACIEL, A. C. ; MENDONÇA, M. A. R. Bibliotecas como organizações. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MANGUEL, Alberto. Uma história da leitura. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 405p.

MARTINHO, Ana Maria. O bibliotecário jurídico: identidade e competências profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE BIBLIOTECAS JURÍDICAS, 1., 2004. Anais... Lisboa: Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, 2006.

MARTINS, Wilson. A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

MILANESI, Luis. Biblioteca. São Paulo: Ateliê, 2002.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. A política de desenvolvimento de coleções no âmbito da informação jurídica. In: PASSOS, E. (Org.). Informação jurídica: teoria e prática.

Brasília: Thesaurus, 2004.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. Formação e desenvolvimento de coleção em bibliotecas especializadas. Informação & Sociedade, João Pessoa, v.17, n.1, p.87-94, jan./abr. 2007

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de ; D'AMORE, Ticiano Maciel ; PINTO, Virginia Bentes. Perspect. ciênc. inf. vol.18, n.3, Belo Horizonte Jul/Set. 2013, p. 1-9.

MORIGI, Valdir José. Entre o passado e o presente: as visões da biblioteca no mundo contemporâneo. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 189-206, jan./dez., 2005.

PASSOS, Edilenice ; BARROS, Lucivaldo Vasconcelos. Fontes de Informação para pesquisa em Direito.

Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

PINHO, Fábio Assis ; BARBOSA, Ângela Maria da Silva. Os usuários da informação jurídica. *Biblios*, n. 44, p. 50-61, 2011.

RANGANATHAN, S. R. *As cinco leis da Biblioteconomia*. Brasília: DF, Briquet de Lemos, 2009.

ROESCH, Sylvia. *Projetos de estágio de pesquisas em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROVER, A. J. ; RAMOS, H. Buscalegis: uma biblioteca jurídica virtual. In: 14 CONPEDI, 2006, Fortaleza. *Anais do 14 CONPEDI*. Florianópolis: Boiteux, 2006.

SANTA CATARINA (Estado). *CONSTITUIÇÃO*, 1989. Constituição do Estado de Santa Catarina (edição atualizada com 64 emendas). FLORIANÓPOLIS: ALESC - ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2013.

_____. Resolução GP n.º 16, de 25 de maio 2011. Regulamenta as aquisições de obras bibliográficas no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. *Diário da Justiça, Tribunal de Justiça, Florianópolis*, 07 jun 2011, n.º 1172.

_____. Resolução GP n.º 23, de 14 de agosto de 2014. Dispõe sobre o funcionamento da Biblioteca Desembargador Marcílio Medeiros. *Diário da Justiça, Tribunal de Justiça, Florianópolis*, 20 ago 2014, n.º 1938, p. 3-5.

SANTANNA, Lourival. O país das leis que não pagam cria 41normas por dia. *O Estado de São Paulo*, 14 abril de 2002.

SANTOS, Josiel Machado. O Processo Evolutivo das Bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*. São Paulo, v.8, n.2, p. 175-189, jul./dez. 2012.

TARAPANOFF, K. M. A. ; CORMIER, P.M.J. . Sociedade da Informação e Inteligência em Unidades de Informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília, Brasília - DF*, v. 29, n.3, p. 91-100, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. *Desenvolvimento de Coleções*. São Paulo: Polis, 1989.

_____. Desenvolvimento de coleções: uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 22, n.1, jan./abr. 1993.

WEITZEL, Simone da Rocha. Desenvolvimento de coleções: origem dos fundamentos contemporâneos. *TransInformação*, Campinas, SP, v. 24, n. 3, p. 179-190, set./dez. 2012

do art. 28 da Lei N.º 205 a'cima citada, e
 cedi as seguintes linhas:
 Por portaria de 14 de Setembro findo foram
 concedidos 60 dias de licença ao juiz de Direito
 da Comarca de Juro, Sr. P. de Albuquerque
 Pereira de Abello;
 Por portaria de 14 de Agosto tambem findo
 foram concedidos 60 dias de licença ao juiz
 de Direito da Comarca de Juroville, Sr.
 Antonio Gomes Ramalho.

— Bibliotheca —

Salvo este assumpto tanto a liberdade
 de chamar a esclarecida atencao de V. Ex.
 para a necessidade urgente de se organizar
 a favor dos interesses publicos a Bibliotheca do
 Superior Tribunal de Justica.

Por propria e' illa actualmente, por
 quanto o limitado numero de livros
 que possui e' muito deficiente para as
 Comissões dos juizes nos Compromissos e causas,
 e para o estudo dos importantissimos ques-
 tões que movimentam o Tribunal, e a
 applicacao da lei que conta illa Comissão em
 sua maioria incompleta, e, por, de sum-
 ma importancia que o Congresso Compro-
 missalmente em seu orcaamento nunca
 verbe ainda que pequena, para a de-
 compra de livros e de outros volumes

nacionais, quer estrangeiros.

Secretaria do Tribunal -

Quando empregado na Secretaria Contábil de um Secretário, um escrivo de apellações, um porteiro-continuo e um Oficial de Justiça.

Exerce as funções de Secretário o Sr. Honorário Leopoldo de Barros, que foi nomeado em data de 17 de Abril de 1903;

Exerce o cargo de Escrivão de Apellações o Sr. João Villuna de Andrade que foi nomeado definitivamente por portaria de 1 de Setembro de 1902.

e os serviços de porteiro-continuo são cobertos pelo Sr. Manoel Francisco Rodrigues, que foi nomeado por portaria de 16 de Julho de 1902.

Faz-se necessário que o Congresso nos seus documentos vote uma verba para o pagamento de ordenado a um representante para os serviços d'esta Repartição, porquanto é retida da verba "Expediente e Assis do Tribunal", a quantia precisa para aquelle fim.

Quorum da Secretaria durante o anno de 1905, foi o seguinte:

chetas 90
officis dirigidos

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O ALCANCE DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Marcus Pacheco Lupiano

Bacharel em Direito. Especialista em Direito Público. Assessor Especial do gabinete do Diretor-Geral Administrativo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: marcus.lupiano@tjsc.jus.br

THE IMPORTANCE OF THE PROJECT MANAGEMENT FOR THE STRATEGIC GUIDELINES OF SANTA CATARINA COURTS

Resumo: O objetivo do presente estudo foi analisar como a gestão de projetos contribui para o alcance das orientações estratégicas do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, e descritiva quanto aos fins, sendo realizada uma pesquisa bibliográfica, documental, e de campo, inclusive, com a veiculação de um questionário utilizando-se uma amostra não probabilística e por tipicidade. A técnica de análise de dados foi a estatística, de conteúdo e interpretativa. Os resultados demonstraram que a adoção da metodologia de gestão de projetos, por suas características, pode trazer significativa contribuição para a concretização das estratégias organizacionais, bem como grandes benefícios para o PJSC, proporcionando uma melhor visão de conjunto dentro da organização, a melhoria contínua dos processos de trabalho, da comunicação interna e institucional e dos resultados obtidos, além do aumento do grau de maturidade da instituição para projetos. Por fim, conclui-se, como alternativas de ação com vistas a otimizar a forma como a gestão de projetos pode contribuir para o alcance das orientações estratégicas do PJSC, que se dê maior atenção para as áreas de conhecimento comunicação, recursos humanos, prazos e integração, objetivando melhorias e otimização. Além dessas, podem auxiliar, também, a capacitação continuada em gestão de projetos, a implantação de escritório de projetos (PMO), a utilização de indicadores de desempenho para projetos e a realização de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Orientações estratégicas. Gestão de projetos. Benefícios ao Poder Judiciário.

Abstract: The aim of this study was to analyze how the project management contributes to the

achievement of the strategic guidelines of the Judiciary of Santa Catarina (PJSC). The methodology of the study was a qualitative and quantitative approach, and descriptive of its purposes. We performed searches of the literature, documents, and field including the application of a questionnaire using a non-probabilistic sample and according to type. The data analysis technique was statistical, contents and interpretation. The results showed that the adoption of project management methodology, for its characteristics, can bring significant contribution to the achievement of organizational strategies, as well as great benefits to PJSC, providing a better overview within the organization, the continuous improvement of work processes, of the internal and institutional communication and the results obtained, in addition to increasing the degree of maturity of the organization for projects. Finally, it is concluded, as alternatives of action in order to optimize how project management can contribute to the achievement of the strategic guidelines of the PJSC, that greater attention to the areas of knowledge communication, human resources, time and integration, aiming improvements and optimization. In addition to these, also continued training in project management, project office deployment (PMO), the use of performance indicators for projects and conducting evaluation of project management maturity.

Keywords: Strategic planning. Strategic guidelines. Project management. Benefits to the Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

As expressivas e constantes mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo no mundo todo, em especial nos cenários social, econômico, tecnológico, cultural e ambiental, estão fazendo com que as organizações passem a buscar modelos de gestão, com foco na eficiência e economicidade.

Nesse sentido, o planejamento estratégico vem sendo utilizado como ferramenta de gestão para que as organizações alcancem os objetivos desejados e mantenham o foco mencionado.

Conforme Kich e Pereira (2011, p.1), a importância do processo de planejamento estratégico reside no fato de que este “se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida”. Como resultado da realização do processo, são definidos os objetivos de longo prazo da organização.

Por força de norma constitucional, o Poder Judiciário (PJ) possui autonomia administrativa e financeira (artigo 99 da Constituição Federal de 1988 - BRASIL, 1988, p. 78), o que lhe confere plena liberdade quanto à forma de gestão. Por outro lado, em seu artigo 37 (BRASIL, 1988, p. 40), *caput*, é imposta a toda a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a obrigação de observar o princípio da eficiência.

Assim, para bem exercer a sua autonomia administrativa e financeira, pautando-se sempre pelo princípio da eficiência, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) utiliza-se do planejamento estratégico, definindo a sua missão, visão, valores e objetivos, que compõem as orientações estratégicas da organização,

estabelecidas pela Resolução n. 28/2014-TJ (SANTA CATARINA/TJ, 2014).

É importante destacar, também, que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução n. 198/2014 (BRASIL, CNJ, 2014), dispondo sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, norma de observância obrigatória por todos os Tribunais Pátrios.

Outra abordagem de gestão importante é a gestão de projetos, pois, conforme mencionado no Guia PMBOK:

As organizações usam a governança para estabelecer a direção estratégica e os parâmetros de desempenho. A orientação estratégica fornece o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para guiar a busca de negócios e está alinhada com os objetivos de negócios. As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados (PMI, 2014, p.14).

A relação estreita entre o planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos fica demonstrada quando se afirma que a “estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais” (PMI, 2014, p.15). No caso do PJSC, contudo, as contribuições que a gestão de projetos traz para o alcance dos objetivos estratégicos ainda não foram tratadas cientificamente, tema que merece especial atenção por conta da relevância que ambas as ferramentas possuem para a Instituição em comento.

Nesse contexto, procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual a contribuição da gestão de projetos para o alcance das orientações estratégicas do Poder Judiciário de Santa Catarina?** Decorre da pergunta de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho, que se propõe a analisar como a gestão de projetos contribui para o alcance das orientações estratégicas do PJSC. Dessa forma, têm-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as orientações estratégicas do PJSC; b) descrever características da metodologia de gestão de projetos que contribuem para o alcance das orientações estratégicas do PJSC; e c) apontar alternativas de melhorias para a institucionalização da metodologia de gestão de projetos, de modo a contribuir para o alcance das orientações estratégicas do PJSC.

O presente estudo adquire maior relevância ao pesquisar aspectos do planejamento estratégico e da metodologia de gerenciamento de projetos, objetivando identificar quais as contribuições que a gestão de projetos pode proporcionar para o alcance das orientações estratégicas do PJSC (missão, visão, valores e objetivos), destacando-se a importância da institucionalização da política de disseminação da metodologia da gestão de projetos e propondo melhorias.

O trabalho é oportuno e viável na medida em que trará para a Administração uma perspectiva de como aumentar o grau de maturidade para a cultura da gestão de projetos, com vistas ao alcance das orientações

estratégicas do PJSC, além de apontar alternativas de ação para a otimização da forma como a gestão de projetos pode contribuir para a concretização da estratégia traçada pela organização no planejamento estratégico.

Para responder à pergunta de pesquisa, o artigo foi estruturado em 5 (cinco) capítulos, sendo 1) introdução; 2) fundamentação teórica, na qual serão abordados conceitos e aspectos correlatos de Administração Pública, planejamento estratégico e orientações estratégicas, gestão de projetos, vantagens e desvantagens estratégicas, e a respeito do PJ; 3) exposição da metodologia aplicada na construção deste artigo, classificando e delimitando a pesquisa, e, referenciando as técnicas de coleta de dados adotadas; 4) apresentação e análise de dados, momento em que serão tratadas questões relacionadas ao PJSC, seu planejamento e orientações estratégicas, a correlação entre a gestão de projetos e o alcance das orientações estratégicas no PJSC, e as formas de otimizar a gestão de projetos para o alcance das orientações estratégicas; e 5) conclusão decorrente da pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos de administração pública e Poder Judiciário, planejamento estratégico e orientações estratégicas, assim como de projetos, gestão de projetos, seus propósitos, vantagens e desvantagens.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

Iniciando pelo conceito de administração, Maximiano (2012) trata como um processo de tomada de decisão quanto aos objetivos e recursos da organização, que passa pelo planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Para Stoner e Freeman (1999, p.4) a administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Bergue (2010) considera o termo administração como sinônimo de gestão, conceituando-o como a execução contínua, eficiente e eficaz do processo administrativo, representado por quatro elementos ou fases, que seriam o planejamento, a organização, a direção e o controle, e que interagem de forma constante.

E, considerando a referência feita pelos autores, destaca-se o conceito de organização apresentado por Maximiano (2015), como um sistema de trabalho que transforma recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço, infraestrutura e tempo) em produtos e serviços, com foco na realização de seus objetivos.

Já a administração pública, “num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.10).

Bobbio (2001) conceitua administração pública, de forma abrangente, como o conjunto de atividades desempenhadas para a satisfação do interesse público ou comum, em uma coletividade ou organização estatal.

A administração pública pode ser conceituada em dois aspectos, o subjetivo (formal ou orgânico) e o objetivo (material ou funcional), sendo pelo primeiro o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes, aos quais a lei atribuiu o exercício da função administrativa do Estado, composta pela administração direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e administração indireta (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas). Quanto ao segundo aspecto, o objetivo, é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, sob regime de direito público (atividades de intervenção, fomento, serviços públicos e poder de polícia) (DI PIETRO, 2014).

O legislador pátrio adotou o conceito subjetivo ao prever no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF88) 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, p. 40).

Prevista no artigo 2.º da CF88 (BRASIL, 1988), a tripartição dos poderes é consagrada como princípio fundamental, segundo o qual o Legislativo, o Executivo e o Judiciário são classificados como Poderes da União, independentes e harmônicos entre si. Sobre o assunto, Schuch (2006) destaca a importância da tripartição no Estado Democrático Moderno, como uma forma de limitar e evitar abusos em qualquer um deles.

Para Pinto Ferreira (2002, p. 669) o “Poder Judiciário é um dos três Poderes clássicos previstos pela doutrina. Foi consagrado em seguida às grandes transformações dos séculos derradeiros como um Poder independente e autônomo”.

Sobre o Poder Judiciário, extrai-se do site institucional do PJSC a seguinte definição:

O Poder Judiciário, guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, é destacado na [Constituição Federal](#) com capítulo próprio (Capítulo III, artigos 92 a 126), estando insculpido no artigo 5º, inciso XXXV, que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

O Poder Judiciário, detentor também da função jurisdicional na prática

das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura ([Constituição Federal](#), artigo 96).

De modo a garantir a plena independência, foi assegurada ao PJ a sua autonomia administrativa e financeira, competindo-lhe, nos termos do artigo 99 da CF88 (BRASIL, 1988), organizar os seus serviços, recursos e estrutura, além de elaborar e executar o seu orçamento próprio.

Contudo, no desempenho de sua gestão, além dos demais princípios citados no artigo 37, o PJ deve observar, em especial, o princípio da eficiência, que na visão do doutrinador José Afonso da Silva (2002) orienta a atividade administrativa na busca dos melhores resultados, mesmo com meios escassos, e com o menor custo possível.

Para gerir de forma eficiente, voltando-se cada vez mais para uma administração pública gerencial¹, o PJ vem se utilizando do planejamento estratégico, definindo a sua missão, visão, valores e objetivos, que por sua vez compõem as orientações estratégicas da organização.

Maximiano (2015) trata a eficiência como um princípio de administração de recursos, resultado de como uma organização ou sistema utiliza seus recursos. O foco do conceito é o desenvolvimento das atividades da forma certa, com qualidade, com o menor esforço possível e sem atrasos, aproveitando-se ao máximo os recursos disponíveis.

Matias-Pereira (2012) destaca alguns aspectos relevantes da administração pública gerencial, dentre eles o foco no cliente, a melhoria contínua dos processos de trabalho, o acompanhamento de resultados, a luta contra nepotismo e corrupção, a definição de indicadores de desempenho e a utilização de contratos de gestão, entre outros.

E ao abordar o tema administração pública no Brasil, Matias-Pereira (2012) destaca a importância do planejamento para o sucesso de uma organização. Para tanto, a utilização do planejamento estratégico seria a ferramenta adequada para a definição de suas orientações estratégicas (missão, visão, valores e objetivos).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para Bepler e Pereira (2013, p. 15), o planejamento “lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar

1 Para MATIAS-PEREIRA (2012, p. 61) “o modelo da administração pública gerencial tem como pressupostos: descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público”.

controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”.

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

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

Para Pereira (2010), o processo de planejamento estratégico possui os momentos do diagnóstico estratégico, da formulação das etapas do processo de planejamento estratégico (declaração de valores, missão, visão e objetivos) e da implementação e controle do processo de planejamento estratégico.

Após a realização dos três momentos, a organização passa a ter as suas orientações estratégicas definidas. Kich e Pereira (2011) destacam que o processo de implantação é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, e que o grau de amadurecimento da instituição é determinante para isso. Para os autores, a elaboração e a implantação da estratégia são interdependentes, devendo receber igual atenção.

Segundo Santos (2008), o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo de gestão dinâmico e contínuo, que resulta na elaboração do plano estratégico da organização, onde estarão sintetizadas as suas orientações estratégicas (missão, visão, objetivos e valores).

Segundo o Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2014, p. 12) “os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização”. Dentro da organização, a sua estratégia deve orientar e direcionar a gestão dos projetos, considerando que estes existem para apoiar as estratégias organizacionais.

Quanto ao planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário, com o objetivo de estabelecer uma uniformização em âmbito nacional, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 198/2014 (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2014), dispondo sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, norma de observância obrigatória por todos os Tribunais Pátrios.

Tal resolução determinou que todos os Tribunais pátrios realizassem o alinhamento de seu planejamento estratégico com o nacional.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo *Project Management Institute* (PMI, 2014, p.3) projeto pode ser assim conceituado:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixa de existir.

Vargas (2014, p. 3) trabalha o conceito da seguinte forma:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Algumas características em projetos merecem destaque: temporariedade, individualidade, empreendimento não repetitivo, sequência clara e lógica de eventos, tem início, meio e fim definidos, devem ter objetivos claros e definidos, serem conduzidos por pessoas, e possuírem recursos e parâmetros predefinidos (PMI, 2014; KEELING e FERREIRA BRANCO, 2014).

Todos os projetos possuem um ciclo de vida, que consiste em um conjunto de fases de seu desenvolvimento. O correto acompanhamento destas fases permite o controle dos recursos gastos, do alcance das metas estabelecidas, do índice de execução das atividades, do nível de esforço (relação entre quantidade de pessoas envolvidas no projeto, dispêndio de trabalho e dinheiro, complicações, horas-extras etc), além de permitir a realização de previsões mais concretas quanto aos prazos de conclusão (PMI, 2014).

A respeito do ciclo de vida de um projeto, Vargas (2014, p. 13 e 17) destaca que fases denominadas grupos de processos, que seriam os de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e o de encerramento, sendo que, cada uma dessas fases define qual é o trabalho técnico que deve ser realizado e quem deve estar envolvido. Nestes cinco grupos de processos estão agrupados 47 (quarenta e sete) processos de gerenciamento de projetos.

2.3.1 Conceitos e propósitos da gestão de projetos

Keeling e Ferreira Branco (2014, p. 5) assim conceituam a gestão de projetos:

Em outras palavras, gerenciar um projeto vai implicar na utilização de uma

boa base para definir e planejar todo o trabalho a ser realizado, conduzir a execução das atividades (colocando o plano em prática), verificar e controlar o desempenho da execução e garantir que as características especificadas e contratadas sejam entregues no resultado do projeto, seja esse resultado um bem ou serviço.

Para Maximiano (2014) a gestão de projetos tem como função orientar os esforços para os resultados, com foco na estratégia organizacional.

O Guia PMBOK (PMI, 2014, p. 5) trabalha o conceito de gerenciamento de projetos como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. E a gestão de projetos (gerenciamento organizacional de projetos) como a atividade que:

Promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p. ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas. Uma organização mede as suas capacidades e então planeja e implementa melhorias visando o alcance sistemático das melhores práticas (PMI, 2014, p. 7).

De acordo com Maximiano (2014), a moderna administração de projetos é baseada no processo de gerenciar um projeto e nas áreas do conhecimento em projeto. Os projetos são considerados uma maneira de alcançar algumas das orientações estratégicas, frequentemente no contexto de um plano estratégico.

Segundo o autor, a gestão de projetos possui como propósitos, no nível estratégico a definição de quais projetos serão executados e em qual direção a instituição irá seguir; no nível organizacional a definição de como estruturar a instituição para executar projetos; e no nível operacional a execução propriamente dita, com foco na eficiência (MAXIMIANO, 2014, P. 27).

Extrai-se do Guia PMBOK (PMI, 2014), que ao utilizar a gestão de projetos, a organização está habilitada a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam o índice de sucesso em seu rol de projetos. O foco nessa metodologia é a entrega bem-sucedida dos produtos, serviços ou resultados.

Quanto à metodologia de gerenciamento de projetos, para Ganatra (2011, p.2) pode ser considerada “um mecanismo de propósito interno, específico para uma organização, que proporciona mudanças (internas ou externas) por meio de projetos e compromete-se com ideias ou processos de diferentes *frameworks* ou filosofias”.

Ainda segundo o Guia PMBOK (PMI, 2014, p. 60) os 47 (quarenta e sete) processos de gerenciamento são agrupados em 10 (dez) áreas de conhecimento, que por sua vez representam “um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos,

ou uma área de especialização”. As áreas de conhecimento são: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

2.3.2 Vantagens e desvantagens estratégicas da gestão de projetos

Como vantagens na utilização da gestão de projetos, Keeling e Ferreira Branco (2014) destacam a existência de metas e objetivos facilmente entendidos, de elementos bem definidos (objetivos, orçamento, escopo, limitações, recursos, administração, qualidade de resultados etc), a facilidade de medição do desempenho, a facilidade de motivar e engajar a equipe, auxilia em processos de mudanças dentro da organização, otimização de recursos disponíveis, produtos ou serviços prestados com maior rapidez, melhor qualidade e com menor custo, acentuada melhoria no processo de comunicação, e maior agilidade no processo de tomada de decisão, padronização de operações, melhor capacidade de planejamento, registro e disponibilidade de informações mais eficiente, maior satisfação dos clientes etc.

Valeriano (2014) destaca que a gestão de projetos dá uma visão de conjunto com relação às atividades desenvolvidas e o resultado final, e proporciona uma mudança da cultura organizacional, na medida em que esta está vinculada à governança organizacional, à estratégia e ao gerenciamento estratégico. Conclui-se que, no longo prazo, a gestão de projetos melhora a cultura organizacional naqueles aspectos considerados como vantagens.

Além das vantagens já mencionadas Maximiano (2014) destaca outras muito relevantes, tais como, a possibilidade de administrar melhor os riscos, melhorar a execução das atividades, a definição clara de papéis nos projetos etc.

Vargas (2014) ressalta que a gestão de projetos pode auxiliar a aumentar o índice de sucesso nas iniciativas estratégicas, além de resultar em diminuição de recursos desperdiçados.

Mais uma vantagem na utilização da metodologia de gestão de projetos é o gerenciamento da integração, onde há uma necessária interação entre os diversos processos e as áreas de conhecimento (PMI, 2014).

Sobre o gerenciamento da integração, Gambla (2011) destaca que todas as áreas de conhecimento de um projeto estão integradas entre si, motivo pelo qual, as tomadas de decisão afetam a todas indistintamente.

Keeling e Ferreira Branco (2014, p. 12 e 41) destacam, como possíveis desvantagens na gestão de projetos, a possibilidade de ocorrer duplicidade de trabalho caso o portfólio não seja bem gerenciado, necessidade de alocação de pessoas e recursos para projetos específicos, dependendo do grau de maturidade da organização a necessidade de criação de setor próprio (Escritório de Projetos), capacitação de pessoas

na área de projetos, esforço e organização direcionados para o correto gerenciamento dos projetos (grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento), disponibilizar tempo para reuniões em dias e horários pré-determinados até o término de cada projeto, restrição à interferência política na gestão e necessidade de definição clara e bem alinhada das prioridades do portfólio de projetos, criação de indicadores de desempenho, trabalhar com metas, alocação proporcional e equilibrada de recursos entre os projetos etc.

3 METODOLOGIA

Com a intenção de responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos, o desenvolvimento do trabalho utilizou a pesquisa de natureza aplicada, que segundo Vergara (2010), é voltada à resolução de problemas concretos, tendo finalidade prática.

Quanto à abordagem, foi qualitativa e quantitativa. Para Lakatos e Marconi (2011, p. 269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Verifica-se que o objetivo é a compreensão dos significados e características situacionais apresentadas.

Já, na abordagem quantitativa, o enfoque foi voltado para a objetividade, sistematização e quantificação dos conceitos. “O pesquisador procura expressar as relações funcionais entre as variáveis e identificar os elementos básicos do fato estudado, evidenciando a evolução das relações entre os diferentes elementos” (LAKATOS e MARCONI, 2011, p. 288).

A classificação da pesquisa, quanto aos fins, é descritiva, que, para Vergara (2010, p. 42), refere-se àquela que “expõe característica 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”.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Pesquisa de campo, porquanto foi veiculado um questionário dentro da organização. Bibliográfica, pois requereu uma revisão da literatura, especialmente, em artigos científicos e livros, que tratam de planejamento estratégico e da gestão de projetos. Documental, na medida em que foram utilizados documentos e informações da instituição acerca do planejamento estratégico e normas internas do Poder Judiciário.

Diante do exposto, como fonte de dados primários, utilizou-se de uma pesquisa por meio de um questionário semiestruturado, feito com base na pesquisa veiculada pelo PMI² composto por 7 (sete)

2 Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmsurvey.org/>

questões, dentre abertas e fechadas, tendo como respondentes servidores atuantes em projetos, seja como patrocinador, membro de equipe ou gerente de projetos, totalizando em 35 (trinta e cinco) pessoas, objetivando conhecer a opinião dos respondentes a respeito da utilização da metodologia de gerenciamento de projetos na instituição e obter elementos para auxiliar na solução do problema de pesquisa proposto. Previamente à aplicação do questionário, foram realizados pré-testes com 3 (três) servidores de igual perfil ao dos respondentes. Como fonte secundária, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de legislação e documentos.

O referencial teórico pesquisado juntamente com os dados levantados perante à instituição e o questionário veiculado, proporcionaram um campo de informações extremamente proveitoso, dando fundamento para a compreensão da gestão do PJSC, sua realidade com relação ao gerenciamento de projetos, e permitindo que algumas oportunidades de melhoria fossem identificadas.

Quanto à técnica de análise de dados, foi a estatística, a análise de conteúdo e a interpretativa.

Com relação à delimitação da pesquisa, o questionário foi veiculado para o universo de 35 (trinta e cinco) servidores do Tribunal de Justiça. A amostra foi não probabilística e por tipicidade, porquanto foi direcionada a servidores que atuam efetivamente com projetos de interesse do Poder Judiciário em sentido amplo, ou seja, foi constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considerou representativos da população-alvo (VERGARA, 2010).

Por fim, as limitações da pesquisa foram o escopo temporal (maio a agosto do ano de 2016) e geográfico (âmbito do PJSC).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No capítulo 4 os dados resultantes da pesquisa realizada nas fontes serão apresentados e analisados, iniciando por informações sobre o PJSC e seu planejamento estratégico, prosseguindo com a temática da gestão de projetos e o alcance das orientações estratégicas do PJSC, e finalizando com a identificação de oportunidades de melhorias com relação à gestão de projetos na instituição.

4.1 PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Considerando o problema de pesquisa deste estudo, mostra-se pertinente trazer algumas informações objetivas sobre o PJSC, sua alta capilaridade no Estado, sua infraestrutura, orçamento, recursos humanos e quantidade anual de procedimentos licitatórios, de modo a auxiliar na compreensão do quanto utilizar a gestão de projetos é importante para o alcance das orientações estratégicas.

Isso porque, para todos os aspectos abaixo destacados, a missão, a visão, os valores e os objetivos, devem ser levados em consideração por ocasião da prática de todo e qualquer ato administrativo (MAXIMIANO, 2012).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é o órgão máximo do Poder Judiciário Estadual, com competência primordial para decidir em recursos de processos judiciais, julgados no primeiro grau de jurisdição, bem como gerenciar toda a estrutura do PJSC. Objetivamente, o PJSC pode ser dividido hierarquicamente em seis níveis: Presidência, Secretaria-Geral, Diretorias Gerais (Administrativa e Judiciária), Diretorias (DGA: Engenharia e Arquitetura, Infraestrutura, Saúde, Gestão de Pessoas, Material e Patrimônio, Tecnologia da Informação, e Orçamento e Finanças; e DGJ: Documentação e Informações, Recursos e Incidentes, e Cadastro e Distribuição Processual), Divisões e Sessões (PJSC, 2016).

O PJSC possui hoje 111 (cento e onze) comarcas instaladas³, em sua maioria absoluta sendo cada uma destas situadas em municípios diferentes. Segundo dados do IBGE, o Estado de Santa Catarina possui 295 (duzentos e noventa e cinco) municípios. Ao mesmo tempo em que essa alta capilaridade melhora o acesso à justiça pela população, agrega mais um fator de complexidade para a gestão do PJSC.

O PJSC possui 277 (duzentos e setenta e sete) veículos em sua frota atualmente, sendo 4 (quatro) de representação, 57 (cinquenta e sete) de transporte institucional e 216 (duzentos e dezesseis) de serviço⁴.

As receitas do orçamento do PJSC, segundo dados correspondentes ao ano de 2015, fornecidos pela Diretoria de Orçamento e Finanças do Tribunal de Justiça (SANTA CATARINA/TJ/DOF, 2016), são compostas do repasse constitucional obrigatório do Governo do Estado de Santa Catarina, no montante de R\$1.217.137.397,58 (um bilhão, duzentos e dezessete milhões, cento e trinta e sete mil, trezentos e noventa e sete reais e cinquenta e oito centavos – correspondendo a 9,31% da Receita Líquida Disponível do Estado – RLD), dos recursos arrecadados no Fundo de Reaparelhamento da Justiça (oriundos de custas judiciais, taxas judiciárias e custas extrajudiciais - Lei n. 8.067/1990), no montante de R\$204.348.038,04 (duzentos e quatro milhões, trezentos e quarenta e oito mil, trinta e oito reais e quatro centavos), e dos rendimentos revertidos do Sistema de Depósitos Judiciais (Lei Estadual n. 15.327/2010), no montante de R\$223.711.570,51 (duzentos e vinte e três milhões, setecentos e onze mil, quinhentos e setenta reais e cinquenta e um centavos).

Do site institucional do PJSC, foram extraídas as seguintes informações:

3 Poder Judiciário de Santa Catarina. Site institucional. Disponível em: < <http://www.tjsc.jus.br/circunscricoes> > Acesso em 9 jul. 2016.

4 Poder Judiciário de Santa Catarina. Site institucional. Disponível em: < <http://www.tjsc.jus.br/web/acesso-a-informacao-e-transparencia/veiculos-lista-oficial> > Acesso em 9 jul. 2016.

Tabela 1: Destinação dos recursos por fonte de custeio.

<p>Os recursos do repasse do Governo do Estado são aplicados no pagamento de despesas com:</p>	<p>Os recursos do Fundo do Reaparelhamento da Justiça são aplicados no pagamento de despesas com:</p>	<p>Os recursos do Sistema de Depósitos Judiciais são aplicados no pagamento de despesas com:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal ativo e inativo do Judiciário; • Manutenção em geral do Judiciário; • Material de consumo (gêneros alimentícios, despesas médicas/odontológicas, gás); • Veículos de representação e de serviços em geral; • Contratação de bolsistas; • Terceirização (substituição de cargos efetivos extintos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Construções e reformas de prédios; • Manutenção e conservação de edificações do Poder Judiciário; • Capacitação de magistrados e servidores; • Material de consumo; • Material permanente; • Mobiliário e sua adaptação; • Implementação dos serviços de informática; • Manutenção da gráfica e de equipamentos; • Serviços de limpeza, jardinagem, lavagem de toalhas; • Devolução de custas; • Terceirização (repcionista, servente, office-boy, garçom, copeira, zelador); • Contratação de estagiários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção, reforma, instalação e manutenção de Casas da Cidadania e Fóruns Municipais nos municípios que não sejam sede de comarca e nos distritos e bairros das cidades com alto índice demográfico; • Instalação, desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades dos Juizados Especiais; • Modernização das bibliotecas e dos arquivos do Poder Judiciário; • Manutenção da Academia Judicial e aperfeiçoamento dos magistrados; • Capacitação e aperfeiçoamento dos servidores; • Manutenção, serviços, equipamentos e sistemas de informática; • Aquisição e manutenção de mobiliário e de veículos; • Implantação e manutenção dos sistemas de segurança do Poder Judiciário; • Manutenção e aprimoramento do Sistema de Gestão Centralizada de Depósitos sob Aviso à Disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com relação aos recursos humanos, o PJSC conta hoje com o total de 11.071 (onze mil e setenta e um) colaboradores, sendo 5.821 (cinco mil, oitocentos e vinte e um) servidores titulares de cargo efetivo e 809 (oitocentos e nove) servidores titulares exclusivamente de cargo comissionado; 500 (quinhentos) magistrados; 2.949 (dois mil, novecentos e quarenta e nove) estagiários e 774 (setecentos e setenta e quatro) residentes judiciais; 196 (cento e noventa e seis) militares à disposição e 22 (vinte e dois) servidores de outras instituições à disposição⁵.

Por fim, conforme relatórios disponibilizados no site institucional do PJSC pela Diretoria de Material e Patrimônio, no ano de 2015 foram concluídas 456 (quatrocentos e cinquenta e seis) licitações.

Pela experiência profissional do autor na assessoria especial do gabinete do Diretor-Geral Administrativo é possível citar os seguintes exemplos de projetos no âmbito do PJSC: instalação de varas e de CEJUSCS (Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania), reformas parciais e globais, construção de prédios para Fóruns, mapeamento de competências gerenciais, implantação do teletrabalho no PJSC, desenvolvimento do Sistema de Processo Administrativo (SPA), desenvolvimento do novo portal institucional (2015), Diário da Justiça Eletrônico Multicadernos (2016) etc.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

No âmbito do PJSC, a partir do ano 2000, passou-se a utilizar a ferramenta do Planejamento Estratégico na busca de uma nova forma de gestão, com a realização de reuniões com o público interno e externo e a definição das principais orientações estratégicas. Com o mesmo objetivo, o PJSC aderiu, no mesmo ano, ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, hoje denominado Gespública, submetendo-se a três avaliações de gestão nos anos de 2001, 2003 e 2007⁶.

Em meados de 2002, dando continuidade ao trabalho de planejamento, o PJSC passou a usar a ferramenta do Planejamento Estratégico Situacional (PES) e a adotar o conceito de orçamento-programa. Extrai-se do site do PJSC que o PES foi utilizado para “detalhamento e monitoramento dos principais projetos e atividades em andamento que dariam guarida ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos”; e que o orçamento-programa “consiste na formulação das peças orçamentárias baseadas em projetos e atividades”⁷.

5 Poder Judiciário de Santa Catarina. Site institucional. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/servidor/aplicativosese-servicos/consultas/numerodefunicionarios> . Acesso em 9 jul. 2016.

6 Poder Judiciário de Santa Catarina. Site institucional. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico> . Acesso em 9 jul. 2016.

7 Idem.

Internamente, foi desenvolvido o software SisProject, no qual são cadastrados todos os programas, projetos, operações e ações, servindo para a formulação e acompanhamento das peças orçamentárias. Tais ações conduziram a instituição para a definição e implementação de suas orientações estratégicas por meio de projetos, momento em que foi dado um passo adiante, estabelecendo-se o BSC – *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação do desempenho. A partir daí, em 2006 foi construído o primeiro Mapa Estratégico do PJSC⁸.

Em 2009 o Conselho Nacional de Justiça instituiu, por meio da Resolução n. 70/2009-CNJ, o Planejamento Estratégico Nacional, determinando que todos os tribunais do país elaborassem seus planejamentos estratégicos relativo ao período de 2009 a 2014. Para os que já possuíam a metodologia consolidada, deveria ocorrer o alinhamento com o Planejamento Estratégico Nacional (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2009)⁹.

Alinhando-se à estratégia nacional o PJSC editou a Resolução n. 29/2009-TJ, instituindo suas novas orientações estratégicas para o período de 2009 a 2014, representadas por um novo Mapa Estratégico (SANTA CATARINA, PJSC, 2009).

Após revisar, ao longo de 2013, as orientações estratégicas do Poder Judiciário Nacional, o CNJ partiu de um modelo de gestão descentralizada e editou a Resolução n. 198/2014-CNJ, definindo um Mapa Estratégico do Poder Judiciário Nacional para 2015-2020 (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2014).

No âmbito do PJSC a Resolução n. 28/2014-TJ (SANTA CATARINA/TJ, 2014) estabeleceu as atuais orientações estratégicas, traduzidas através da missão, visão, valores e objetivos, que por sua vez compõem o Mapa Estratégico 2015-2020:

8 Idem.

9 Idem.

Figura 1: Mapa Estratégico do PJSC 2015-2020.



Fonte: PJSC (2016)

No site institucional do PJSC, o planejamento estratégico é descrito como:

Uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando em consideração o ambiente na qual está inserida. Inclui atividades que envolvem a definição da Missão, Visão e Valores da Organização, o estabelecimento de seus Objetivos e o desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

E, tratando das orientações estratégicas, conceitua missão, visão e valores:

Missão é a razão de ser de uma Organização. A Visão define o que a Organização quer ser amanhã, envolvendo todos os seus colaboradores em função de um mesmo objetivo ao longo do tempo. Valores são os princípios que balizam a vida da Organização e a atuação dos seus colaboradores.

No Mapa Estratégico 2015-2020 do PJSC (Figura 1), temos as **orientações estratégicas** traduzidas na **Missão, Visão, Objetivos e Valores**, sendo importante destacar que a metodologia de gestão de processos viabiliza a concretização de muitas destas, inclusive, com a utilização das áreas de conhecimento

em projeto descritas no PMBOK¹⁰ (PMI, 2014).

Ainda segundo o Guia PMBOK (PMI, 2014) o plano estratégico da organização deve servir para orientar os investimentos em projetos.

Adentrado especificamente na apresentação e análise dos dados do questionário veiculado, a primeira questão trouxe a seguinte pergunta: **1) Você conhece o Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina?**

Do total de 35 (trinta e cinco) servidores, 3 (três) não responderam, equivalendo a 9%, e 32 (trinta e dois) afirmaram conhecer o Mapa Estratégico, equivalendo a 91%.

A pergunta formulada é relevante, na medida em que demonstra que a grande maioria dos servidores que atuam em projetos de interesse geral do PJSC conhecem as orientações estratégicas da instituição.

A segunda questão trouxe a seguinte pergunta: **2) Você consegue ver relação entre os projetos de sua área ou em que você participa, e as orientações estratégicas do Poder Judiciário de Santa Catarina?**

Do total de 35 (trinta e cinco) servidores, 3 (três) não responderam, equivalendo a 9%, e 1(um) afirmou negativamente, equivalendo a 3%, enquanto 31 (trinta e um) afirmaram ver relação entre os projetos e as orientações estratégicas, equivalendo a 88%.

Assim, havendo a relação indicada por 88% dos servidores, podemos constatar o primeiro indicativo de que as melhorias implementadas com relação à metodologia da gestão de projetos podem trazer resultados positivos para o alcance das orientações estratégicas do PJSC.

Para Maximiano (2012) os projetos são meios para o crescimento ou a simples manutenção das atividades normais das organizações, podendo ser divididos entre projetos estratégicos, destinados à implementação das orientações estratégicas, e projetos regulares. Adverte que, ao agregar projetos em programas, constituindo um portfólio de projetos da organização, é possível ter uma visão de conjunto e aproveitar o compartilhamento de recursos.

Citando uma pesquisa realizada pelo PMI, Vargas (2014) ressalta o indicativo de que organizações com alto desempenho em projetos alcançam o percentual de 76% de iniciativas estratégicas realizadas com sucesso, enquanto que as de baixo desempenho em projetos ficam em torno de 38%, metade das anteriores.

10 Gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

4.3 A GESTÃO DE PROJETOS E O ALCANCE DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Da pesquisa realizada, verifica-se que os projetos podem ser desenvolvidos com o objetivo de apoiar as estratégias da organização. Por consequência, a gestão de projetos pode auxiliar a sistematizar e organizar os projetos, e melhorar os resultados obtidos (PMI 2014).

A metodologia da gestão de projetos permite que a organização trabalhe com as 10 áreas de conhecimento em projeto, e com todos os elementos necessários para o projeto já previstos. A exemplo, temos os elementos tempo, escopo, fases, recursos humanos e orçamentários disponíveis etc. Vale lembrar que o foco nessa metodologia é a entrega bem-sucedida dos produtos, serviços ou resultados (PMI, 2014).

Outro importante diferencial com relação à gestão de projetos, é que possibilita medir, a qualquer momento, o desempenho da organização, permitindo identificar problemas e implementar ações imediatamente em qualquer dos ciclos e independentemente da fase do projeto (KEELING e FERREIRA BRANCO, 2014).

Valeriano (2014) destaca a visão de conjunto dentro da organização, trazida com o uso da metodologia, e a consequente mudança benéfica na cultura organizacional.

O PJSC, por suas características e estrutura (seção 4.1 – hierarquia, recursos humanos, infraestrutura, orçamento, licitações e contratos e projetos específicos), seria altamente beneficiado com a utilização da metodologia de gestão de projetos de forma ampla. A documentação e registro da uma grande parcela das ações e conhecimentos, a definição de padrões, processos e rotinas, são fatores que merecem destaque na metodologia (MAXIMIANO, 2014).

Tratando especificamente da relação entre os resultados obtidos com a gestão de projetos e as orientações estratégicas do PJSC, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2014, p. 60) as áreas de conhecimento em projetos “fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas usadas com maior frequência nos processos de gerenciamento de projetos para produzir cada resultado”.

Como na gestão de projetos o foco é voltado para a melhoria contínua dos processos de trabalho e para os resultados obtidos (Keeling e Ferreira Branco, 2014), é possível identificar nas áreas de conhecimento em projetos a correlação com os elementos que compõem as orientações estratégicas do PJSC.

Analisando o Mapa Estratégico do PJSC 2015-2020 (Figura 1, p. 19), verifica-se que muitas das áreas de conhecimento de um projeto (conteúdo a ser trabalhado em um projeto) tratam de itens que estão presentes nas orientações estratégicas, para as quais poderá ocorrer um ganho significativo com a utilização cada vez maior da metodologia de gestão de projetos.

Segundo Vargas (2014) a gestão de projetos pode auxiliar a aumentar o índice de sucesso nas iniciativas estratégicas e a otimizar os recursos da organização.

Exemplificativamente, iniciando pela **missão**, quando se fala em **efetividade**, há correlação com a área de conhecimento de projeto **qualidade**. De igual forma, nos **objetivos estratégicos**, na perspectiva **serviços** fala-se em **efetividade**, e na parte de **gestão** há menção expressa de **melhoria contínua dos processos de trabalho**.

A partir do momento em que é trabalhada a qualidade nos projetos da organização, considerando que tais projetos são desenvolvidos com o objetivo de dar apoio às estratégias organizacionais, verifica-se que as orientações estratégicas que tiverem como foco efetividade ou melhoria, poderão ser mais facilmente alcançadas.

Na **visão**, fala-se em **eficiência e celeridade**, itens correlacionados às áreas de conhecimento de projeto **escopo** e **prazo**. No mesmo sentido, nos **valores** e nos **objetivos estratégicos da perspectiva serviços** há referência à **celeridade**.

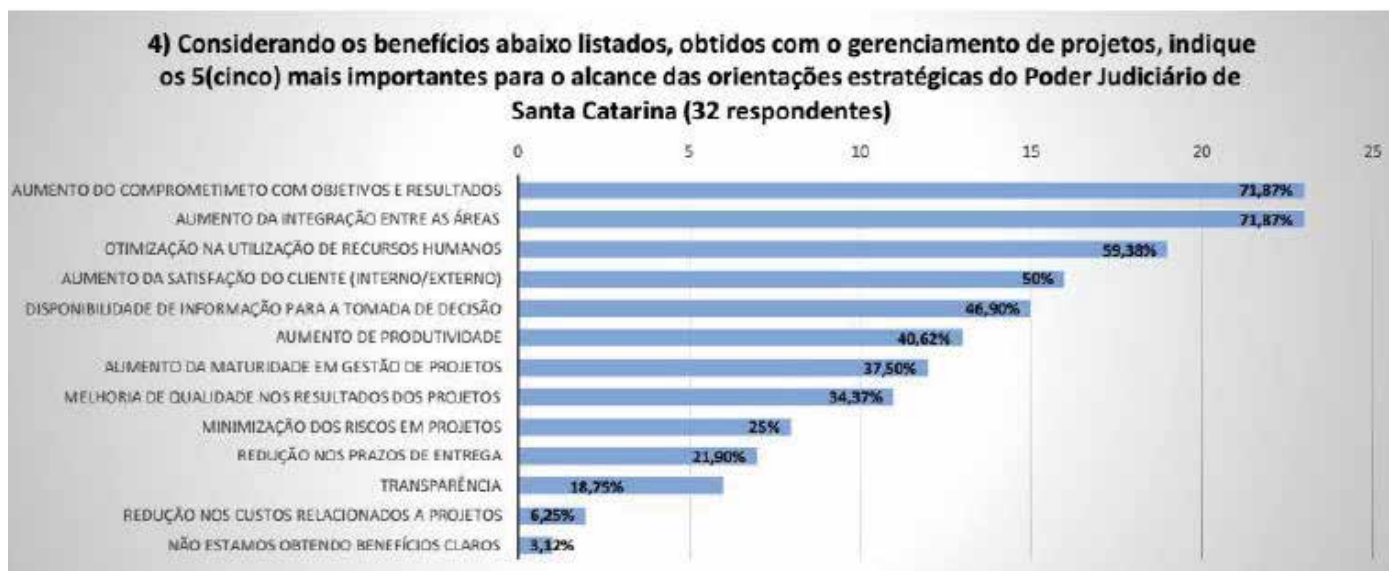
Outro item claramente correlacionado é a referência à **comunicação institucional** e **comunicação interna**, presente nos **objetivos estratégicos**, nas perspectivas **cidadão** e **gestão**.

E da mesma forma, quando trabalhadas a **otimização de recursos** e **partes interessadas**, estará presente a correlação com os **objetivos estratégicos das perspectivas pessoas e recursos** e **gestão**, porquanto estabelecem o **desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes** e a **otimização na aplicação dos recursos** como orientações estratégicas.

Conforme já referido anteriormente, a metodologia da gestão de projetos, por suas características e propósitos, pode auxiliar na concretização da **transparência, inovação** e na **satisfação dos cidadãos**, que compõem as orientações estratégicas contidas nos **valores** e **objetivo estratégico da perspectiva cidadão**.

Retomando a apresentação e análise de dados do questionário veiculado, agora com relação à parte que tratou da gestão de projetos no PJSC, na quarta questão (Figura 2), perguntados sobre os 5 (cinco) benefícios mais importantes, obtidos com o gerenciamento de projetos, para o alcance das orientações estratégicas do PJSC, 3 (três) servidores não responderam, e 1 (um) respondeu “não estamos obtendo benefícios claros”.

Figura 2: Questão 4, % de respostas para cada um dos benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos.



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2016).

Pelas respostas dos demais 31 (trinta e um) servidores que atuam em projetos de interesse amplo do PJSC, pode-se verificar que os itens “aumento da integração entre as áreas” e “aumento do comprometimento com objetivos e resultados” atingiram o percentual de 71,87% de incidência, sendo considerados os mais importantes dentre os listados. A “otimização na utilização dos recursos humanos”, com 59,38% apareceu nas respostas dos servidores como o segundo benefício mais importante; na sequência, foram destacados o “aumento da satisfação do cliente (interno/externo)” com 50%; e a “disponibilidade de informação para tomada de decisão” com 46,90%. De modo geral, verifica-se que as respostas foram distribuídas de modo equilibrado entre todos os itens, com exceção dos que apareceram com 71,87%.

Diante do exposto, observa-se ganhos a partir das mudanças de comportamento das áreas e maior comprometimento com o desempenho, buscando atingir os resultados pretendidos e esperados, tanto pelos clientes internos como pela sociedade. A adoção da metodologia de gestão de projetos, assim, apresenta-se como estrutura de apoio à tomada de decisões, priorização de projetos e elaboração de planos de ação, fortalecendo a administração e contribuindo para a melhor utilização dos recursos públicos.

Nesta questão, 2 (dois) respondentes apontaram como benefícios a melhoria na comunicação interna e o aumento da maturidade sobre Portfólio.

A sexta questão trouxe a seguinte pergunta: **6) Você considera importante o Poder Judiciário de Santa Catarina disseminar a metodologia de gestão de projetos para as áreas que não a utilizam, visando contribuir para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, minimizar os riscos, trazendo maior eficiência, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos?**

Do total de 35 (trinta e cinco) servidores, 4 (quatro) não responderam à questão, equivalendo a 12%, enquanto 31 (trinta e um) responderam sim, equivalendo a 88%. Nenhum dos servidores respondeu não para o questionamento.

Percebe-se que o percentual de servidores que consideram importante que o PJSC dissemine a metodologia de gestão de projetos para as áreas que não a utilizam é bastante alto, equivalendo à totalidade dos que efetivamente responderam à pergunta.

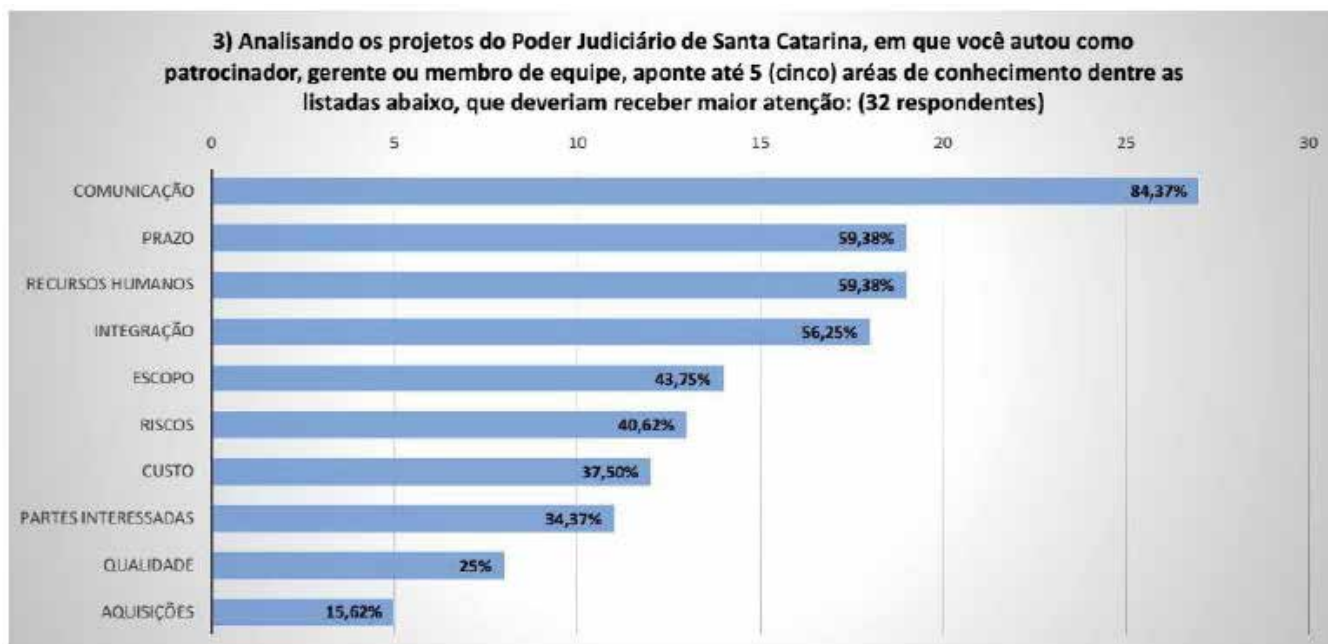
Nesse contexto, no que tange aos recursos humanos na gestão de projetos, Clemente (2002) ressalta que, de maneira geral, o setor público ressenete-se de maior falta de profissionalização de seus gestores, que, em sua maioria, ocupam postos com base em critérios políticos. Vê-se então, que a adoção da metodologia de gestão de projetos requer uma capacitação daqueles que irão aplicá-la e disseminá-la por toda a organização.

4.4 OTIMIZANDO A GESTÃO DE PROJETOS NO ALCANCE DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Após a realização da pesquisa bibliográfica, da coleta de informações sobre o PJSC e das respostas do questionário veiculado, torna-se possível apontar alternativas de ação com vistas a otimizar a forma como a gestão de projetos pode contribuir para o alcance das orientações estratégicas do PJSC.

Com esse objetivo, a terceira pergunta do questionário procurou identificar as áreas do conhecimento que devem receber maior atenção por parte da organização, com base em projetos de interesse geral do PJSC (Figura 3).

Figura 3: Áreas de conhecimento que deveriam receber maior atenção no PJSC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dentre as 10 (dez) listadas no Guia PMBOK (PMI, 2014), cada um dos respondentes apontou as cinco que, em sua opinião, deveriam receber maior atenção do PJSC. Apenas 3 (três) servidores deixaram de responder esse questionamento. Pelas respostas dadas, constata-se que a área comunicação destacou-se das demais, com 84,37%. Recursos humanos e prazo ficaram com 59,38% ambas, seguidas de integração com 56,25%, e escopo com 43,75%.

Importante destacar, que, nas orientações estratégicas do PJSC, estão presentes o aperfeiçoamento da comunicação interna e institucional, a otimização da aplicação dos recursos, o desenvolvimento permanente dos conhecimentos, habilidades e atitudes, a eficiência e a celeridade.

As 5 (cinco) áreas de conhecimento em projeto indicadas como as que deveriam receber maior atenção por parte do PJSC, são algumas das que podem auxiliar no alcance destas orientações estratégicas, por meio dos projetos de interesse geral da organização.

Para Sommerville (2007), gerenciar projetos é necessário porque estão sempre sujeitos às restrições de orçamento e prazo. No setor público, outra limitação diz respeito ao processo de comunicação que, geralmente, é deficitário. Os gestores têm dificuldades em comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma efetiva para atingir os objetivos traçados.

Ainda, para uma execução eficiente dos projetos, é necessário mobilizar os recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, incentivar a integração das áreas e garantir tratamento prioritário às atividades.

Para Vargas (2014), um projeto é bem-sucedido quando realizado conforme o planejado. O autor destaca que com o passar dos anos o conceito de sucesso de um projeto teve adequações e passou a ser definido pelos resultados dos prazos, tempo, custos e na qualidade desejada, porém sem desatentar às demais áreas do conhecimento (VARGAS, 2014).

Dessa forma, segundo as respostas, algumas das alternativas de ação para otimizar a forma como a gestão de projetos pode contribuir para o alcance das orientações estratégicas, seria focar mais esforços e projetos em melhoria da comunicação, na otimização dos recursos humanos disponíveis, na melhoria dos prazos, o desenvolvimento de ações para promover uma maior integração entre as áreas, e melhor definição inicial e menos modificações do escopo em projetos.

A quinta pergunta veiculada no questionário (Figura 4), teve por objetivo identificar os 5 (cinco) problemas mais frequentes nos projetos de interesse geral do PJSC (Figura 4). Do total, 3 (três) servidores não responderam e 32 (trinta e dois) responderam.

Figura 4: Questão 5, problemas mais frequentes em projetos no PJSC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

De forma semelhante à questão 3, a comunicação foi bastante destacada, alcançando 84,37% para os problemas de comunicação como o mais frequente nos projetos. Também em percentual alto, as mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade atingiram 68,75%, seguidas do não cumprimento dos prazos e concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos com 40,62% cada um, e em quinto lugar, as mudanças de escopo constantes, com 37,50%.

A necessidade de comunicação é uma realidade entre os membros de um projeto. Cada vez mais, a comunicação deve ser vista como uma estratégia de crescimento organizacional. A intensidade do fluxo de informações exige agilidade e eficiência no processo de comunicação, tornando-se um fator primordial para

o alcance dos objetivos estabelecidos.

Outro problema destacado refere-se às mudanças de prioridades. Esse seria o papel da gestão de portfólio, ou seja, avaliar quais projetos são mais vantajosos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Sabe-se também, que qualquer projeto exige recursos organizacionais para alcançar seu objetivo. Isso o torna complexo e exige uma gestão especializada para controlar as demandas de cumprimento de prazos, custos, e pessoas.

Ainda, para conduzir um projeto é preciso compreender o escopo do trabalho a ser realizado. Durante o desenvolvimento do projeto, não é incomum surgirem pedidos de alteração no escopo. Isso implica, necessariamente, em analisar o impacto na equipe, no esforço ou custo despendido e na programação a ser seguida. São muitos fatores a considerar para aprovar ou rejeitar uma mudança de escopo e que, caso não analisados devidamente, causam desmotivação na equipe e acabam gerando resultados insatisfatórios.

Além das alternativas listadas na questão, 3 (três) respondentes mencionaram como problemas a falta de continuidade, a falta de cultura organizacional voltada para a gestão de projetos, falta de *accountability* da equipe do projeto e falta de conhecimento sobre quais projetos são prioridade para a gestão.

Como última questão (Figura 5), a sétima trouxe a seguinte pergunta: **7) Na sua opinião, quais iniciativas o Poder Judiciário de Santa Catarina poderia adotar para disseminar e otimizar a metodologia da gestão de projetos?** De 35 (trinta e cinco) servidores, 4 (quatro) não responderam e 31 (trinta e um) responderam.

Figura 5: Iniciativas que o PJSC poderia adotar para disseminar e otimizar a metodologia da gestão de projetos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dentre as iniciativas apontadas, as quatro consideradas como mais importantes são a institucionalização de capacitação continuada em gestão de projetos com 75%, a implantação de escritório de projetos (PMO) com 71,87%, a implantação de indicadores de desempenho para projetos com 46,90%, e a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos com 40,62%.

Para esta questão, 4 (quatro) respondentes citaram outras iniciativas, dentre elas a institucionalização da cultura da gestão de projetos a partir da alta administração, com a utilização de um método adequado à realidade da organização; seleção criteriosa dos membros da equipe de projeto; revisão dos processos de negócio de gerência de projetos; implantação de ferramenta integrada para gestão de portfólio e projetos; e a implantação e implementação da metodologia de gestão de projetos de maneira gradativa, socializando os resultados obtidos com toda a organização, indicando benefícios e/ou beneficiados, como forma de criar a cultura e dar credibilidade a sua utilização.

Além do que foi sugerido, a pesquisa demonstrou que a metodologia de gestão de projetos pode ser mais bem otimizada, com o objetivo de alcançar as orientações estratégicas do PJSC, com a adoção de algumas medidas, tais como a capacitação continuada em gestão de projetos, implantação de um escritório de projetos (PMO), a implantação de indicadores de desempenho para projetos, o desenvolvimento de ações para avaliar e aumentar o grau de maturidade do PJSC em gestão de projetos, avaliação e acompanhamento de custos, capacitação de gerentes de projetos, capacitação continuada na metodologia de gerenciamento de projetos, *benchmarking* com outros Tribunais, instituições públicas e privadas com relação à gestão de projetos, melhorar a integração entre as áreas, difusão da metodologia nas comarcas, foco na melhoria com base nas 10 (dez) áreas de conhecimento em projeto, disponibilização do sistema MS-Project para mais servidores, entre outras.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de apresentar a importância do uso de melhores práticas de gerenciamento de projetos no setor público, mais especificamente no PJSC, e como os resultados obtidos proporcionam benefícios à sociedade e à administração pública.

As orientações estratégicas do PJSC são compostas pelas definições de missão, visão, objetivos estratégicos e valores, construídas com a utilização da ferramenta do planejamento estratégico, contidas no Mapa Estratégico 2015-2020 e que servirão de referência para a organização durante esse período.

Dentre as principais características da metodologia da gestão de projetos que podem contribuir para o alcance das orientações estratégicas do PJSC, é possível citar o foco na melhoria contínua dos processos de trabalho e nos resultados; trabalho com prazos, recursos, escopo e orçamento pré-determinados e bem definidos; categorização das atividades em áreas de conhecimento, que ajudam a especializar e melhorar os trabalhos; realização de medição de desempenho; otimização dos recursos disponíveis; melhoria na

comunicação e integração entre as áreas; mecanismos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do projeto que ajudam na gestão estratégica e no aumento do índice de sucesso.

Na doutrina pesquisada, foi ressaltado que a gestão de projetos pode dar importante suporte à consecução do planejamento estratégico.

A respeito da melhoria proporcionada pela utilização da gestão de projetos, merece destaque a afirmação feita por Maximiano (2014, p. 5), de que “os projetos são temporários, mas os resultados são duradouros”, na parte introdutória de sua obra *Administração de Projetos*.

A frase vem de encontro à cobrança da sociedade por melhor uso dos recursos públicos e serviços de qualidade e contribui para uma busca mais efetiva dos órgãos públicos em atender tais demandas.

Logo, percebe-se que a adoção da gestão de projetos pode ser considerada uma peça chave neste cenário, cada vez mais exigente. Com isso, as organizações vêm buscando preencher as suas lacunas entre o planejamento e a execução e controle de seus projetos.

Pela pesquisa bibliográfica, documental e questionário veiculado, pode-se concluir como alternativas de ação com vistas a otimizar a forma como a gestão de projetos pode contribuir para o alcance das orientações estratégicas do PJSC, a realização de capacitação continuada em gestão de projetos; a implantação de um escritório de projetos; a utilização de metodologia para gerenciar os projetos; a implantação de indicadores de desempenho em projetos; foco na melhoria com base nas 10 (dez) áreas de conhecimento em projeto; desenvolvimento de ações para avaliar e aumentar a maturidade do PJSC em gestão de projetos; disponibilização do sistema MS-Project para mais servidores, divulgação da metodologia para as comarcas do PJSC e capacitação específica para formação de gerentes de projeto.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de projetos é uma ferramenta extremamente importante para o PJSC, podendo proporcionar muitas melhorias institucionais e trazer excelentes resultados no longo prazo, auxiliando no alcance das orientações estratégicas e no cumprimento das disposições constitucionais atinentes à administração pública e ao Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

BEPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev. E atual. Rio Grande do Sul: Educus, 2010, p. 8-33 e 181-217.

BOBBIO, Norberto. Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 70, de 18 de março de 2009. Diário da Justiça Eletrônico n° 47, de 25 de março de 2009, p. 5-18.

_____. Resolução n° 198, de 1° de julho de 2014. Diário da Justiça Eletrônico n° 114, de 3 de julho de 2014, p. 4-7.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Colaboração de Luiz Roberto Curia, Livia Céspedes e Fabiana Dias da Rocha. 53. ed., atual. e ampl. - São Paulo: Saraiva, 2016.

CLEMENTE, Ademir. Projetos Empresariais e Públicos. São Paulo: Atlas, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmsurvey.org/>

FERREIRA, Pinto. Curso de Direito Constitucional. 12 ed., ampl. e atual. de acordo com as emendas constitucionais e a revisão constitucional. São Paulo: Saraiva, 2002.

GAMBLA, Len. A Abordagem da Pedra Preciosa para o Gerenciamento da Integração: Mantendo o Molde de Gelatina Intacto. Biblioteca Virtual PMI. Disponível em: www.PMI.org, 2011.

GANATRA, Atul. Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia. Virtual PMI. Disponível em: www.PMI.org, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de GEGRAFIA E ESTATÍSTICA. Site institucional. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em 9 jul. 2016

KEELING, Ralph; FERREIRA BRANCO, Renato Henrique. Gestão de projetos: uma abordagem global. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 1-166.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implementação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011 (v.2).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 1-137.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 1-113 e 191-210.

_____. Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015, p. 1-17, 153-185 e 205-233.

_____. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 1-26, 333-371.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI – Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK guide). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Site institucional. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. <<http://www.tjsc.jus.br/estrutura-judiciaria>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. <<http://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. <<http://www.tjsc.jus.br/web/aceso-a-informacao-e-transparencia/veiculos-lista-oficial>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-orcamentaria-e-financeira/composicao-das-receitas>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. <<http://www.tjsc.jus.br/licitacoes-contratos-e-fornecedores>>. Acesso em 9 jul. 2016.

_____. Informações sobre a composição das receitas orçamentárias do PJSC de 2015. Florianópolis: Diretoria de Orçamento e Finanças, 2016.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. Resolução TJ n° 29, de 2 de dezembro de 2009. Diário da Justiça Eletrônico n° 829, de 11 de dezembro de 2009, p. 1.

____. Resolução TJ n° 28, de 19 de novembro de 2014. Diário da Justiça Eletrônico n° 2007, de 26 de novembro de 2014, p. 1.

SANTOS, Antônio J. Robalo. Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008, capítulo V, p. 331.

SCHUCH, Luiz Felipe Siegert. O acesso à justiça e autonomia financeira do Poder Judiciário: a quarta onda? Curitiba: Juruá, 2006.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 20. ed., rev. e atual. nos termos da reforma constitucional. São Paulo: Malheiros, 2002.

SOMMERVILLE, Ian. Engenharia de Software. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Tradução Alves Calado. Revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 1-19 e 133-297.

VALERIANO, Dalton. Gerenciamento Estratégico de Projetos: governança, portfólio, programa e partes interessadas. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 33-77, 133-198.

VARGAS, Ricardo. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK® Guide. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014, p. 3-64.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE BICICLETA PARA O TRIBUNAL DE JUSTIÇA: PROPOSTAS DE MUDANÇA PARA VIABILIZAR E ESTIMULAR O USO DA BICICLETA NO TRAJETO AO TRABALHO

Nireni Macarini Olivo

Bacharel em Direito pela UFSC. Analista Jurídica no TJSC.

E-mail: nireni@tjsc.jus.br

BIKE TO WORK: CHANGE PROPOSALS TO ENABLE AND ENCOURAGE PEOPLE TO CYCLE TO WORK

Resumo: Em sintonia com as atuais necessidades e valores da sociedade, este artigo tem como objetivo propor melhorias na estrutura física e sugerir meios que incentivem e valorizem a cultura do uso da bicicleta como meio de transporte complementar para se chegar ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A metodologia usada para realizar a pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa aplicada e, para sua materialização, foi realizado um levantamento bibliográfico, documental e com base na observação direta e na experiência da pesquisadora, que vive a realidade investigada. Esta pesquisa pretende contribuir para a reflexão de que, com medidas simples, a instituição pode proporcionar maior bem-estar aos colaboradores, além de ajudar a diminuir o congestionamento nas ruas, a emissão de gases poluentes na atmosfera e, principalmente, recriar uma nova qualidade de vida urbana.

Palavras-chave: Bicicleta. Incentivo. Deslocamento. Trajeto. Sustentabilidade.

Abstract: In line with the current needs and values of society, this article aims to propose to Santa Catarina Court of Justice improvements in the physical structure and suggest means to encourage and enhance the use of bicycles as a means of transport to work. The methodology used to conduct the research is characterized by qualitative approach and applied for its materialization, it performed a literature, documentary and based on direct observation and experience of the researcher, who lives the reality investigated. This research aims to contribute to the reflection that, with simple measures, the institution may provide greater well-being of employees, help ease congestion on the streets, reduce greenhouse gas emissions and rebuild a new quality urban life.

Keywords: Bicycle. Incentive. Traffic. Routh. Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

O hábito de pedalar, além de ser uma forma saudável e prazerosa de deslocamento urbano, traz inúmeras vantagens: evita perda de tempo no trânsito, é financeiramente mais econômico, é um exercício físico com baixo risco de lesões, induz o bem-estar mental e não emite gases poluentes ao meio ambiente.

Empresas e instituições como a Sanepar e a Bayer, que incentivam a adoção desse meio de transporte eficiente, econômico e não poluente, viabilizam cidades mais humanas e com maior qualidade de vida. Além disso, essa contribuição retorna de uma maneira positiva: aumenta a produtividade dos funcionários e melhora a imagem social da organização.

A cidade de Florianópolis, que abriga o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), propicia usos alternativos de meios de transporte. Além do relevo favorável, a construção e manutenção das vias ciclísticas da cidade estão sendo valorizadas e a população busca, cada vez mais, um estilo de vida saudável.

Esses fatores são relevantes para viabilizar o incentivo de uma cultura voltada ao uso de bicicleta pelos colaboradores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina no trajeto ao trabalho. Tal iniciativa poderia abarcar adaptações simples na estrutura da organização visando atingir mais interessados.

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo gerar elementos de resposta para a seguinte questão de pesquisa: **Quais mudanças são necessárias para que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina possa viabilizar e incentivar o uso de bicicleta como meio de se chegar ao trabalho?**

Para o alcance do objetivo geral, define-se como objetivos específicos propor melhorias na estrutura física e sugerir meios que incentivem e valorizem a cultura do uso da bicicleta como meio de transporte complementar para se chegar ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A pesquisa se mostra oportuna uma vez que o uso de bicicleta como meio de transporte é uma tendência mundial, que melhora aspectos da vida urbana e o bem-estar individual do trabalhador. Além disso, mostra-se também conveniente e viável visto que a pesquisadora vive a realidade investigada.

Desenvolveu-se uma pesquisa buscando conhecer o histórico sobre o processo de incentivo do uso de bicicleta como meio de transporte, os aspectos que interferem na qualidade do meio urbano e os benefícios gerados. Para tanto, o artigo está estruturado nas seguintes sessões: (i) Introdução; (ii) Fundamentação Teórica; (iii) Metodologia; (iv) Apresentação e Análise dos Dados; e (v) Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é trazer embasamentos relacionados ao tema da pesquisa e, por meio de uma breve reflexão, contribuir para o processo de conhecimento e valorização da inclusão da bicicleta como meio alternativo de transporte aos colaboradores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina no trajeto ao trabalho.

2.1 O PROCESSO DE REINTRODUÇÃO DA BICICLETA NO CENÁRIO DO TRÂNSITO URBANO

Os avanços tecnológicos e econômicos trouxeram alternativas confortáveis para grande parte da população das cidades, gerando uma frota cada vez maior e uma malha viária que não acompanha esse acelerado crescimento. Algumas consequências, amplamente conhecidas, são a falta de fluidez no trânsito e o alto índice de poluição sonora e ao meio ambiente. Além dessas, existem as consequências invisíveis aos olhos: aquelas que afetam diretamente as emoções humanas.

Diante deste cenário, algumas cidades passaram a preparar espaços apropriados, a investir em campanhas educativas e a trabalhar para reintroduzir a bicicleta no trânsito urbano. “Reintroduzir” porque mesmo com o fordismo, no início do século XX, ela sempre esteve presente no trânsito das cidades, sendo gradualmente expulsa pelos automóveis e pela falta de planejamento urbano (MIRANDA, 2013).

Esse avanço no conceito de mobilidade urbana é facilitado diante da familiaridade que muitas pessoas possuem com a bicicleta, já que grande parte dos homens e mulheres já a utilizou para recreação, prática de esportes e competições, sendo reconhecidamente uma atividade que traz inúmeros benefícios. Somado a isso, está comprovado que a bicicleta é o meio de transporte mais eficiente em trajetos de até oito quilômetros (BRASIL, 2007).

Os movimentos e campanhas para transformar o uso dessa alternativa não motorizada em hábito já foram iniciados em diversos lugares do mundo, encaixando-se cada vez mais nas necessidades e nos valores da sociedade, tornando a sustentabilidade o caminho diário de muitas pessoas.

2.1.1 Movimentos ocorridos pelo mundo

Promover a utilização da bicicleta como forma de transporte passou a ser uma das metas da Organização Mundial da Saúde, tanto pela necessidade de redução de poluentes no ambiente das cidades, como pela promoção da saúde que a sua utilização como meio de transporte pode representar a médio e longo prazo (DORA, 1999).

Cidades como Amsterdã, Copenhage, Viena e Curitiba já observaram que a adoção de políticas

públicas que fomentam o uso de bicicleta – com infraestrutura e segurança adequadas, além da mudança de cultura da população – são soluções práticas e viáveis para minimizar os problemas de trânsito.

A Europa, nos anos noventa, deu início a um forte movimento de apoio e incentivo ao transporte coletivo, à bicicleta e ao modo a pé como solução sustentável para os deslocamentos urbanos com o denominado Mobility Management – (MM) (NEIVA, 2003). O objetivo, de acordo com a autora, foi corrigir deficiências no modelo tradicional de planejamento de transporte no qual o uso de automóvel era priorizado em detrimento dos outros modos. Hoje o MM é empregado internacionalmente como um método efetivo de gerenciar o crescente uso do automóvel.

A Holanda, de acordo com Jeron (2013), é um exemplo de país que concede mais facilidades para os deslocamentos de ciclistas e de pedestres do que para os deslocamentos por automóvel, desenvolvendo, cada vez mais, um ciclo sustentável. O autor destaca que há um forte investimento na política de promoção da ciclomobilidade e o desestímulo ao automóvel, sendo o país número um no mundo entre os países cicláveis, mesmo tendo o décimo maior PIB per capita e uma alta taxa de motorização. Amsterdã possui 800 mil habitantes e 500 quilômetros de ciclovias, que são percorridas por meio milhão de ciclistas todos os dias. Além disso, em escolas da Holanda, é possível observar a busca da educação de crianças sobre o modo de se comportar no trânsito diante da diversidade de personagens e situações havidas (GONÇALVES, 2013).

Na Dinamarca, segundo a obra de Sampaio, Grimm e Segovia (2015), a valorização ao uso da bicicleta teve início entre as décadas de setenta e oitenta, quando o país deu início a um planejamento urbano que previa a criação de infraestrutura específica de ciclismo e para o slow traffic (trânsito lento). A cidade de Copenhague, de acordo com os mencionados pesquisadores, tem como meta ser a primeira cidade do mundo a neutralizar totalmente a emissão de carbono até 2025, tendo como principal estratégia estimular as pessoas a utilizar bicicleta no dia-a-dia, já possuindo em torno de 350 quilômetros de ciclovias com mão dupla em todas as principais vias da cidade.

Em uma viagem de trem, de Viena a Salzburg, na Áustria, é possível observar a existência de vagão específico para o embarque de bicicletas, dispondo de barras de ferro, cadeados e funcionários para ajudar os viajantes. Homens, mulheres, jovens e crianças chegam à estação ferroviária, em Viena, pedalando suas bicicletas, embarcam-nas nesse vagão e saem pedalando, ao chegarem ao destino (SPARTI, 2012).

Como visto, a importância das bicicletas em projetos de mobilidade ganha cada vez mais destaque no âmbito internacional. Exemplo disso também é o prêmio “Transporte Sustentável” do Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP), que tem sede em Nova Iorque, cujo objetivo é reconhecer anualmente iniciativas que aprimorem e desenvolvam a mobilidade urbana da população de grandes centros urbanos, além de reduzir a emissão de gases do efeito estufa e melhorar a segurança e acesso de ciclistas e pedestres. Cidades como Buenos Aires, Bogotá, Medellín, San Francisco, Nova Iorque, Paris, Londres e Seul já receberam o prêmio, assim como as brasileiras São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (ITDP

BRASIL, 2016).

2.1.2 No Brasil

A partir da década de sessenta, o Brasil investiu no uso do automóvel como modelo de mobilidade urbana. Os centros cresceram e, assim como ocorreu em inúmeras cidades ao redor do mundo, muitas obras projetadas para ampliar a malha viária não aconteceram ou não foram suficientes para acompanhar a velocidade da urbanização. Somado a isso, a frota de carros aumentou de forma acelerada diante das facilidades oferecidas para aquisição de veículos, ocasionando a saturação das vias urbanas vista nos dias atuais.

O Brasil está no início da percepção de que a mobilidade urbana sustentável é um modelo atraente a ser utilizado no cotidiano das pessoas. A conscientização de que é necessário mudar paradigmas que norteiam a política de mobilidade urbana e a luta pela melhoria do transporte não motorizado já começou a ganhar espaço.

Em 22 de setembro de 2004, foi assinada a portaria que criou o Programa Brasileiro de Mobilidade por Bicicleta – Bicicleta Brasil, com o objetivo de estimular governos municipais e estaduais a implantar e melhorar ações para promover a segurança de ciclistas nos deslocamentos urbanos (Portaria MCid nº 399 de 22/09/2004).

A Lei 12.587/12, conhecida como Lei da Mobilidade Urbana, colocou a bicicleta no centro das discussões da mobilidade urbana ao priorizar os modos não motorizados e o transporte público coletivo, tirando o protagonismo dos carros e democratizando o espaço público. Essa lei passou a exigir que municípios com mais de vinte mil habitantes elaborem e apresentem plano de mobilidade urbana como forma de planejar o crescimento ordenado das cidades.

É crescente a ideia de que cidades despreparadas para suas mobilidades e que priorizam o deslocamento urbano por automóveis resultam na perda contínua do espaço público das pessoas. Já é possível observar o uso da bicicleta para o transporte pela classe média, que até então não fazia esse uso.

Mudanças bem simples como ampliação de calçadas, construção de ciclovias/ciclofaixas com qualidade, sinalização adequada, bicicletários e campanhas que estimulam a população a optar pelo transporte por bicicleta são iniciativas que algumas cidades já estão desenvolvendo para ganhar novos espaços e para mudar o paradigma no planejamento dos espaços públicos.

Em Curitiba, por exemplo, é possível sair de casa de bicicleta, ir até um bicicletário, pegar um ônibus e andar até o destino final – tudo em segurança. A cidade já conta com ampla rede de vias cicláveis e pontos estratégicos dotados de bicicletário, como os terminais de transporte. Na capital do Paraná é possível

alugar bicicletas em parques e estabelecimentos comerciais, além de haver constantes campanhas de conscientização e de respeito ao ciclista (BRAND, 2013).

Como forma de valorizar ainda mais a sustentabilidade e investir em projetos de ciclomobilidade, foi editada em Curitiba a Lei nº 14.723/2015, que instituiu o selo Empresa Amiga da Bicicleta, destinado a entidades privadas que oferecerem aos seus funcionários e clientes bicicletários integrados com banheiros, chuveiros, armários e vestiários adequados aos ciclistas.

2.1.3 Em Florianópolis

Duas categorias de análise são utilizadas para avaliar se uma cidade é considerada ciclável, ou seja, se possui condições adequadas de segurança e conforto para o uso de bicicleta: a físico-geográfica e a política. A primeira diz respeito às condições de relevo e de clima; a segunda, às ações governamentais e ao comportamento dos indivíduos e instituições em relação à comunidade (SOARES e RAQUEL, 2013).

A condição geográfica e o clima da cidade de Florianópolis são favoráveis à utilização da bicicleta. Na esfera política, é possível observar um significativo avanço. Nos últimos anos, os ciclistas passaram a receber maior atenção da administração municipal durante a elaboração de projetos urbanísticos e em algumas das obras executadas.

Gonçalves (2013) destaca que a evolução teve início em 1997, quando ciclistas passaram a exigir projetos e mais segurança para o trânsito de bicicleta. Nesse período, estabeleceram-se as primeiras diretrizes da política cicloviária de Florianópolis. Em 2000, segundo a aludida autora, surgiram grupos como o “Floripa Acessível” e o “Mobilidade Urbana”, ampliando a participação do cidadão nas propostas de organização do espaço público. Em 2001 foi aprovada a Lei Complementar n. 78 que “Dispõe sobre o uso da bicicleta e o sistema cicloviário e dá outras providências”. Em setembro de 2002, a Prefeitura realizou o primeiro diagnóstico sobre o transporte por bicicleta, que ainda era visto apenas como veículo para o lazer. No entanto, para surpresa dos políticos e de parte da sociedade, o diagnóstico mostrou que o maior uso se dava para viagens ao trabalho.

Atualmente, apesar de modesto, é perceptível que o cenário de várias ruas é outro. Foram elaborados projetos e programas para o uso da bicicleta como meio de transporte e a ideia passou a ser mais conhecida pela sociedade, aumentando a quantidade de ciclistas na cidade.

No entanto, grande parte dos projetos ainda é elaborada com enfoque nas demandas dos automóveis, bem como descumprimentos ao Plano Diretor ainda são realidade, como por exemplo, o alargamento da Avenida Mauro Ramos que não ocorreu em razão do não cumprimento da legislação na execução das novas edificações (GONÇALVES, 2013).

O caminho ainda é longo para se chegar próximo à condição ideal, até porque na maioria das ruas da cidade há pouco espaço para circulação, mas já há uma preocupação em desenvolver uma qualidade de vida em sintonia com as tendências mundiais.

2.2 ASPECTOS QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DO MEIO URBANO

Ao assumir o papel de transporte alternativo, o uso da bicicleta contribui para a redução de congestionamentos, diminui o impacto ambiental, reduz gastos com a saúde e consumo energético, favorece a coletividade e recria uma nova qualidade de vida urbana. Destaca-se, ainda, a construção e a formação de uma cultura de respeito e harmonia nas rodovias e vias urbanas, bem como e a possibilidade de promover um estilo de vida fisicamente mais ativo para a população.

2.2.1 Definição de trânsito

O Código de Trânsito Brasileiro (CTB), Lei 9.503/1997, além de reconhecer a bicicleta como sendo um veículo de passageiros (artigo 96, II, “a”, item 1), estabelece, no artigo 1º, §1º, que “Considera-se trânsito a utilização das vias por pessoas, veículos e animais, isolados ou em grupos, conduzidos ou não, para fins de circulação, parada, estacionamento e operação de carga ou descarga”.

Embora haja normas para a convivência pacífica entre pedestres, ciclistas e condutores de veículos motorizados, muitos usuários da via pública cometem graves infrações, muitas vezes por desconhecer ou desconsiderar a lei. O CTB dispõe no artigo 201, por exemplo, que os ciclistas podem andar pelas ruas e obriga os motoristas a guardarem distância mínima de um metro e meio ao ultrapassar uma bicicleta, sendo o descumprimento passível de multa. Mas não é o que vemos em nosso trânsito, onde ciclistas são vistos como intrusos em meio aos carros.

O costume e o cotidiano se alinham aos ditames da lei na medida em que há campanha no sentido da conscientização de que esse tipo de transporte desempenha importante papel para o desenvolvimento sustentável e para humanização do trânsito. As campanhas feitas em instituições como o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, lugar que possui uma quantidade significativa de colaboradores e visitantes, é muito importante para promover a conscientização de que integrar a bicicleta aos demais modos de transporte é uma maneira de melhorar a qualidade de vida.

Pequenas irregularidades podem ser minimizadas com uma política mais rigorosa de fiscalização e penalidades, mas divulgações para disseminar a cultura do respeito ao ciclista são igualmente eficazes para a conscientização dos indivíduos. Campanhas iniciadas em alguns grupos já começam um processo de mudança cultural, principalmente para quem ainda não utiliza a bicicleta diariamente, como meio de locomoção.

2.2.2 Iniciativas atuais que estão construindo o futuro

Existe um número significativo de empregadores que, em busca de pessoas mais felizes e até pontuais, estão estimulando e incentivando seus funcionários a usarem habitualmente a bicicleta como meio de chegar ao trabalho.

A Sanepar, estatal de saneamento do Paraná, lançou em 2011 o projeto “Ecociclo – Pedale Essa Ideia”, visando estimular os funcionários a utilizar a bicicleta como meio de transporte entre a residência e o trabalho. Segundo informações contidas no site da empresa, a proposta surgiu durante um encontro dos empregados para discutir as questões ambientais e como cada cidadão poderia contribuir com o meio ambiente.

Durante os debates, percebeu-se que ir para o trabalho de bicicleta geraria uma série de vantagens para as pessoas e também para a cidade. Entre os benefícios foram citados os ganhos para a saúde, economia financeira, redução de veículos no trânsito e diminuição dos gases do efeito estufa. Em quatro anos de projeto, dentre as várias ações realizadas, estão a construção de bicicletários, a adaptação de vestiários e a realização de passeios ciclísticos, como forma de divulgar a ideia.

Em São Paulo, segundo notícia veiculada no site do Estadão, a empresa Bayer investiu cinco milhões de reais em uma ponte que liga a ciclofaixa da Marginal de Pinheiros até a empresa, facilitando a mobilidade de funcionários e de todos os moradores da região. A obra é símbolo da política da empresa, que entende que também é seu dever ajudar a mudar a percepção das pessoas em relação à sustentabilidade.

A Itamaracá, empresa de ônibus de Recife, realizou um treinamento prático no qual seus motoristas pedalarão ao lado de ônibus em movimento. A proposta, ocorrida em 2013 durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho e Meio Ambiente, serviu para sensibilizar os condutores para uma boa convivência com os ciclistas (CRUZ, 2013).

Medidas como implantar vestiário, bicicletário seguro e políticas de incentivo ao uso das bicicletas e de respeito aos ciclistas são realidade em diversas empresas. Essas instituições são reconhecidas pela sociedade e pelos colaboradores.

2.3 BENEFÍCIOS GERADOS AOS COLABORADORES E À INSTITUIÇÃO

Apesar das fortes evidências dos benefícios promovidos à saúde pela prática de atividades físicas – como a diminuição do risco de desenvolver doenças coronarianas, diabetes, hipertensão arterial, alguns tipos de cânceres, obesidade, desordens mentais e doenças músculo esqueléticas – o número de pessoas sedentárias é crescente (RAMIRES, 2010).

Talvez erroneamente a promoção da prática de atividades físicas tenha sido focada nas horas de lazer, ao passo que quando inseridas no dia a dia das pessoas, como pedalar para ir ao trabalho, elas tendem a se tornar parte da vida diária, havendo maior aderência (XAVIER, 2005). Por isso, trabalhadores de instituições que investem em programas de atividades físicas tendem a adotar um estilo de vida ativo, e, como consequência, diminuem a frequência de afastamento ocasionado por doença, têm maior disposição, faltam menos e mostram maior produtividade (RAMIRES, 2010). Ou seja, há um ganho expressivo em horas de trabalho como resultado de uma melhor forma física e boa saúde mental.

Extraiu-se do manual “De bicicleta para o trabalho” que pesquisadores suecos descobriram que trabalhadores saudáveis e em boa forma física erraram 27% menos que seus colegas fora de forma (ERGONOMICS, 1983). Em um estudo do governo canadense, a Canada Life Assurance Company notou um aumento de 4% de produtividade nas pessoas que participaram de um programa incentivado de exercícios físicos. Além disto, 47% dos participantes do programa disseram que se sentiam mais alertas, tinham um melhor relacionamento com os seus colegas de trabalho e, em geral, passaram a apreciar mais seu trabalho (PREVENTIVE MEDICINE, 1983).

Somado aos fatores relacionados à saúde, o conforto do automóvel está deixando de ser atraente para se dirigir ao Tribunal de Justiça diante da demora em vencer curtas distâncias na cidade de Florianópolis nos horários de pico, além da dificuldade de serem encontrados estacionamentos nos arredores e também porque o transporte coletivo se tornou escasso e pouco eficiente.

Quem pedala para o trabalho descobre que economiza tempo, já que muitas vezes é até mais rápido do que ir de carro, sem contar o tempo gasto com a procura de vaga para estacionar.

Incentivar a prática de esportes é uma forma de a organização valorizar os trabalhadores e demonstrar preocupação com o bem estar dos funcionários.

Somado a isso, cada entidade que promove campanhas de esclarecimento e apoio ao uso da bicicleta atinge uma parcela de público que fica sensibilizada e mais favorável a desenvolver ações em prol dos deslocamentos não-motorizados, ainda que não adote esse meio para se locomover. Com a quantidade de colaboradores que o Tribunal de Justiça possui, a adoção de uma política em prol do uso da bicicleta é capaz de abranger parcela significativa de pessoas para a conscientização sobre os benefícios dos transportes sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Este tópico esclarece os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico em busca da realidade ou de verdades parciais.

A presente pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa, uma vez que a ideia é incentivar a adoção de bicicleta como meio de se chegar ao trabalho, sem a preocupação de expressar a realidade em números, ou seja, o objetivo é propor melhorias, e não avaliar resultados (ROESCH, 2013).

Quanto à natureza, caracteriza-se como aplicada por possuir interesse prático, isto é, que os resultados sejam utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade, contribuindo para a solução imediata de fatos atuais (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Com relação aos fins, este estudo é classificado como descritivo e, quanto aos meios, como bibliográfico, documental e estudo de caso.

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61) “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é elaborada com base em material já publicado, com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto (GIL, 2010). A pesquisa documental, em contrapartida, “[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas [...]” (VERGARA, 2007, p. 48). Finalmente, o estudo de caso, também para Vergara (2007), “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país [...]”, sendo a pesquisa direcionada aos colaboradores do Tribunal de Justiça, levando em conta as particularidades da unidade organizacional para o delineamento da proposta.

A coleta de dados foi feita entre maio e setembro de 2016 e, para a análise dos dados, usou-se o modelo interpretativo de Triviños (1987), baseando-se em fontes bibliográficas sobre o tema, documentos (leis), observação direta e na experiência da pesquisadora, que vive a realidade investigada por ser servidora do Tribunal de Justiça e estar em processo de adoção da bicicleta como meio de chegar ao trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PROPOSTAS DE MUDANÇA VISANDO O INCENTIVO E A VALORIZAÇÃO DO USO DE BICICLETA COMO MEIO DE TRANSPORTE COMPLEMENTAR

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina já possui ações voltadas para estimular práticas de responsabilidade e preservação do meio ambiente, destacando-se a criação da Secretaria de Gestão Socioambiental (SGA). Dentre as atribuições do setor, destacam-se: coordenar as ações e projetos dedicados às políticas ambientais, promover a sensibilização e fomentar a capacitação de magistrados e servidores no que se refere à responsabilidade socioambiental e promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho

(TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2015).

O foco das ações da mencionada secretaria, de acordo com informações extraídas do portal do TJSC, é incentivar e desenvolver a cultura institucional voltada à preservação do meio ambiente e criar condições e oportunidades para a participação e a colaboração de todos na formulação e na execução dos projetos voltados às políticas ambientais. Assim, a gestão socioambiental consiste na assunção de responsabilidades e desenvolvimento de práticas educacionais e administrativas, projetos, programas, procedimentos, bem como a aplicação de recursos da organização direcionados para a implementação e a manutenção de ações que visem a proteção do meio ambiente em harmonia com as finalidades institucionais (SANTA CATARINA, 2016).

Visto que o cuidado com os recursos naturais e o bem estar da coletividade são preocupações da instituição, sugere-se a adoção de mais uma medida capaz de incorporar novos conceitos e desenvolver ações individuais e coletivas voltadas às políticas ambientais e à qualidade de vida.

O apoio institucional ao uso da bicicleta como meio de se chegar ao trabalho poderia partir desta Secretaria, com a inclusão de um projeto de prática ambiental alinhada com as ações do cotidiano, já que o caminho ao trabalho é feito diariamente por centenas de trabalhadores do Poder Judiciário.

4.2 AÇÕES PARA QUE SEJA ADAPTADA A ESTRUTURA FÍSICA

Por meio de estudo observacional e da experiência da pesquisadora, que vive a realidade investigada por ser servidora do Tribunal de Justiça e estar em processo de adoção da bicicleta como meio de chegar ao trabalho, verificou-se que atualmente, existe na sede do Tribunal de Justiça um local coberto para acondicionar bicicletas.

No entanto, o bicicletário existente não atende completamente às necessidades dos colaboradores que usam a bicicleta como meio de chegar ao trabalho. Primeiro porque as bicicletas ficam guardadas na frente da porta principal. Ou seja, o ciclista, que acabou de fazer seu percurso pedalando, precisa entrar pela mesma porta que os advogados, servidores, estagiários e magistrados e outros visitantes que estão devidamente trajados para um ambiente formal. Tampouco há local adequado que possibilite a higiene ao chegar de bicicleta no ambiente laborativo.

Ainda por meio de estudo observacional, verificou-se que há uma porta lateral de acesso ao prédio principal do Tribunal de Justiça, localizada próxima ao restaurante, com um amplo banheiro nas imediações.

Uma maneira simples para melhorar a estrutura física e incentivar os colaboradores a chegar de bicicleta, seria viabilizar um acesso mais discreto, realocando-se as vagas para bicicletas para essa entrada lateral, e construindo-se um local coberto, protegido e seguro de furtos ou outros danos.

Adaptar o atual banheiro e transformá-lo em um vestiário, equipando-o com chuveiro e armários, seria mais um atrativo, já que possibilitaria um banho ou apenas trocar de roupa após a realização do trajeto.

São propostas simples de melhoria que fazem diferença para incentivar mais adeptos da bicicleta como meio de se chegar ao trabalho. Foi nesse mesmo sentido que magistrados, servidores e estagiários do Tribunal de Justiça de São Paulo requereram ao Presidente daquela Corte locais para guardar bicicleta e a instalação de vestiário com chuveiros e armários (VASCONCELLOS, 2015). O pedido foi justificado no número crescente de pessoas que têm se valido da bicicleta como meio de transporte para os deslocamentos diários ao trabalho surgindo, naturalmente, a demanda por locais adequados não apenas para o seguro acondicionamento de bicicletas como também para o uso dos ciclistas que desejem trocar de roupa ou mesmo banhar-se ao chegar ao trabalho.

O incentivo ao uso de bicicleta também é uma alternativa para amenizar o problema da falta de vagas de estacionamento, uma vez que bicicletas ocupam bem menos espaço do que automóveis. As vagas de estacionamento no TJSC não contemplam todos os trabalhadores e os poucos locais existentes nas imediações custam caro. A ideia seria projetar um pequeno espaço de forma que muitas pessoas possam usufruir.

Assim, a implantação no Tribunal de Justiça – sem prejuízo da extensão do projeto para os prédios dos fóruns – de uma adequada infraestrutura para o acolhimento dessa nova e saudável demanda surgida, com o crescente uso da bicicleta como meio de transporte, não é um projeto complexo.

4.3 ALTERNATIVAS DE AÇÕES E CAMPANHAS DE INCENTIVO E VALORIZAÇÃO

Valorizar a bicicleta como meio de transporte não é apenas uma mudança estrutural, é preciso uma campanha de conscientização e mudança cultural, de modo que o trabalhador ciclista seja bem recepcionado no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de estimular o uso da bicicleta como transporte diário pelos servidores do Ministério Público Federal em Pernambuco (MPF/PE), este órgão concedeu um benefício, por meio da Portaria n. 46/2015, em vigor desde 2 de março de 2015, que dispõe que os servidores que utilizarem a bicicleta em seus deslocamentos da residência para a sede do órgão, por pelo menos 15 dias úteis no mês, possuem direito a um dia de abono a partir do mês seguinte. Ou seja, 15 dias de bicicleta dão direito a um dia de folga.

Não se propõe tal medida com o presente trabalho, mas esse tipo de campanha possibilita observar que outras instituições estão valorizando e incentivando o uso diário da bicicleta, propiciando elementos de motivação, saúde e qualidade de vida dos colaboradores que as utilizam, além de soluções para uma cidade sustentável.

Ainda com o objetivo de nortear ações para promover o uso da bicicleta como fator de transformação da cidade, o Ministério Público de Pernambuco, de acordo com informações do site da instituição, recomendou à Prefeitura de Recife a adoção de medidas para estimular o uso das bicicletas como meio de transporte e garantir a segurança dos usuários das ciclovias e ciclofaixas. O objetivo da medida foi pleitear a elaboração e implementação de um plano cicloviário interligado com as atuais rotas cicláveis, a criação de novas rotas e a conexão do modal cicloviário com o sistema de transporte público.

Observa-se, com essas medidas do MPF/PE, que as ações em prol do uso da bicicleta como meio de transporte começam com movimentos pequenos, mas geram debates e ideias que avançam proporções maiores do que as inicialmente almejadas. A título de exemplo, um trabalhador de bicicleta significa um carro a menos nas ruas e dissemina a cultura e, em consequência, aumenta a cobrança feita aos poderes públicos no sentido de melhorar/ampliar a malha ciclável.

Uma medida simples de conscientização aos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina seria realizar um evento anual inspirado no Bike to Work Day, evento realizado em vários lugares do mundo para promover a bicicleta como uma opção de transporte para o trabalho. No Brasil, o evento é apoiado pela organização Bike Anjo na segunda sexta-feira do mês de maio (BIKE ANJO, 2016). Adotar uma campanha em todo o Estado, nesse mesmo dia, para propagar os benefícios econômicos, sociais e ambientais geraria um ciclo positivo e saudável de reflexão. Seria um momento favorável para que o Tribunal de Justiça realizasse ações de promoção da mobilidade urbana sustentável.

Outro movimento que não é oneroso e relativamente simples é o apoio ao tradicional Dia Mundial Sem Carro, que mobiliza pessoas do mundo a se deslocar de forma mais sustentável no dia 22 de setembro, desestimulando o uso do carro.

No Brasil, diversas organizações movimentam as pessoas em suas cidades para tentar incentivar a discussão dos benefícios econômicos, sociais e ambientais que os meios de transporte por propulsão humana ou os meios coletivos oferecem a todos. O objetivo é mostrar maneiras positivas de conviver nas cidades, reduzindo o barulho, a poluição e o trânsito das ruas que são causados pelos automóveis particulares (BIKE ANJO, 2016).

Esse tipo de mobilização, apesar de acontecer esporadicamente, é capaz de agregar reflexão e gerar debates em pequenos grupos, motivando inclusive quem não trabalha na instituição. O alcance desse tipo de campanha, caso haja adesão de um órgão como o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pode tomar proporções muito amplas e positivas. Debates sobre o assunto poderiam ampliar não só o número de ciclistas, como também o respeito aos adeptos da bicicleta e até impulsionar políticas públicas de melhorias na estrutura do meio urbano. É um ciclo de desenvolvimento estrutural, de respeito no trânsito, do meio ambiente e da saúde física e mental das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em sintonia com a atual situação do meio ambiente mundial, esse estudo trouxe alternativas para que o Poder Judiciário de Santa Catarina possa adotar medidas simples com o objetivo de proporcionar maior bem-estar aos colaboradores, além de ajudar a diminuir o congestionamento nas ruas e a emissão de gases poluentes na atmosfera e, principalmente, a recriar uma nova qualidade de vida urbana.

Como visto, a bicicleta pode ser utilizada em pequenos e médios deslocamentos para se chegar mais rápido ao trabalho, aumentar a disposição, evitar congestionamento no trânsito, e também vivenciar a cidade de maneira mais próxima. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina pode ser um agente transformador ao oferecer alternativas que contribuam com a qualidade de vida dos servidores e colaborem com a mobilidade da cidade. Além disso, difundir a ideia agrega maior conhecimento àqueles que não utilizam a bicicleta como meio de transporte, mas precisam alterar determinados comportamentos no trânsito e respeitar a diversidade de personagens e de situações havidas.

O costume e o cotidiano se alinham aos ditames da lei na medida em que há campanha no sentido da conscientização de que esse tipo de transporte desempenha importante papel para o desenvolvimento sustentável e para humanização do trânsito. As campanhas feitas em instituições como o Tribunal de Justiça, lugar que possui uma quantidade significativa de colaboradores, é muito importante para promover a conscientização de que integrar a bicicleta aos demais modos de transporte é uma maneira de melhorar a qualidade de vida.

O incentivo e a valorização dos trabalhadores a utilizarem a bicicleta como meio de chegar ao trabalho estimula a reflexão sobre a real necessidade da utilização de carro, à percepção sobre a existência de outros meios de transporte alternativos, bem como transmitir essa conscientização aos motoristas. A bicicleta não é apenas parte da solução para mobilidade das cidades, mas também para sua humanização e para o desenvolvimento de um ciclo cada vez mais sustentável.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO TRANSPORTE ATIVO E PELO MOUNTAIN BIKE, BH, Bike to Work Guide: Steps to encourage bicycle commuting at your workplace, 2002, Chicagoland Bicycle Federation The Cycle-Friendly Workplace: your step-by-step guide, 2003, Bicycle Victoria. Disponível em: <http://www.ta.org.br/educativos/DOCS/De_bicicleta_para_o_trabalho.pdf.> Acesso em 22 jun. 2016

BIKE ANJO. Disponível em: <<http://bikeanjo.org/work/nossas-campanhas/>.> Acesso em: 4 de ago. de 2016.

BRAND, Jorge. **Os desafios para fazer de Curitiba uma cidade ciclável**. Brasil não motorizado: coletânea de artigos sobre mobilidade urbana. Curitiba: LsBmol, 2013.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Caderno de referências para elaboração de Plano de mobilidade por bicicleta nas cidades**. Brasília: Ministério das Cidades, 2007. Disponível em < <http://www.cidades.gov.br>. > Acesso em: 29 jul. 2016.

_____. Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503Compilado.htm. > Acesso em: 29 jul. 2016.

_____. Lei n. 12.587, de 3 de janeiro de 2012. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112587.htm>. Acesso em: 29 jul. 2016.

_____. Portaria MCid n. 399, de 22 de setembro de 2004. Disponível em:<<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=188282>. > Acesso em: 29 jul. 2016

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Willian. **Motoristas de ônibus sentem na pele o que é levar fina numa bicicleta**. 2013. Disponível em <<http://vadebike.org/2013/10/motoristas-de-onibus-sentem-o-que-e-levar-fino-numa-bicicleta/>.> Acesso em: 15 ag. 2016.

CURITIBA. Lei n. 14.723, de 25 de setembro de 2015. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2015/1473/14723/lei-ordinaria-n-14723-2015-cria-o-selo-empresa-amiga-da-bicicleta-no-ambito-do-municipio-de-curitiba-e-da-outras-providencias?q=14723>.> Acesso em: 29 jul. 2016.

DORA; C. **A different route to health: implications of transport policies**. British Medical Journal, n. 318, p. 1686-1689, 1999.

ESTADÃO. **Bicicletas ganham espaço nas empresas**. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bicicletas-ganham-espaco-nas-empresas,1576584>. > Acesso em: 29 jul. 2016.

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

GONÇALVES, Vera Lúcia da Silva. **O que Florianópolis poderia mudar quanto ao transporte não motorizado**. Brasil não motorizado: coletânea de artigos sobre mobilidade urbana. Curitiba: LsBmol, 2013.

INSTITUTO DE POLÍTICAS DE TRANSPORTE & DESENVOLVIMENTO. Disponível em < <http://itdpbrasil.org.br/>.> Acesso em 15 ag. 2016.

JERON, Buis. **Fatores de sucesso no planejamento cicloviário da Holanda – lições para o Brasil.** Brasil não motorizado: coletânea de artigos sobre mobilidade urbana. Curitiba: LsBmol, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

_____. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO. **MPPE recomenda à PCR adoção de plano cicloviário e melhorias em ciclofaixas.** Disponível em < <http://www.mppe.mp.br/mppe/index.php/comunicacao/noticias/ultimas-noticias-noticias/3364-mppe-recomenda-a-pcr-adocao-de-plano-cicloviario-e-melhorias-em-ciclofaixas>. > Acesso em: 20 jun. 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Portaria MPF/PRPE/C. Adm./ 46, de 25 de fevereiro de 2015. Disponível em < <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/1903/Pt.%2046-2015%20%28abono%20de%20ponto%20bicicleta%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. > Acesso em: 25 jul. 2016.

MIRANDA, Antônio Carlos M. **A segurança no uso da bicicleta: a mobilidade dos ciclistas em meio urbano, exemplos de projetos especiais.** Brasil não motorizado: coletânea de artigos sobre mobilidade urbana. Curitiba: LsBmol, 2013.

NEIVA, Ires Marta Cardoso. **Estudo do gerenciamento da mobilidade urbana na cidade de Salvador – área do comércio.** Salvador, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental Urbana), Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia. Disponível em: < <http://www.meau.ufba.br/site/publicacoes>. > Acesso em: 20 jun. 2016.

RAMIRES, Virgílio Viana. **Atividade física nas empresas da indústria de pelotas: estudo descritivo da oferta, oportunidades e incentivos aos trabalhadores.** 2010. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; GRIMM, Isabel Jurema; SEGOVIA, Yenifer Ninosca Silva. **Mobilidade Urbana Sustentável e o Turismo: Análise Comparativa Brasil, Holanda e Dinamarca.** Anptur, 2015. Disponível em: < http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPS3_pdf/177.pdf. > Acesso em: 21 jun. 2016.

SANEPAR. Ecociclo reúne 350 abrindo comemorações do Dia do Meio Ambiente. Disponível em < <http://site.sanepar.com.br/noticias/ecociclo-reune-350-abrindo-comemoracoes-do-dia-do-meio-ambiente>. > Acesso em: 22 jun.

2016

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. Comissão de Gestão Socioambiental. Disponível em < <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=145482&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>.> Acesso em: 25 jul. 2016.

_____. Disponível em < <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-socioambiental/historico>. > Acesso em: 25 jul. 2016.

_____. Disponível em < <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-socioambiental/historico>. > Acesso em: 3 ag. 2016

SPARTI, Sonia Chébel Mercado. **Mobilidade humana através da bicicleta**. Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba. ISSN eletrônico 1984-4840, v. 14, n. 3, p. 117-118, 2012.

SOARES, André Geraldo; RAQUEL, Roberta. **O resgate da ciclabilidade de Balneário Camboriú**. Brasil não motorizado: coletânea de artigos sobre mobilidade urbana. Curitiba: LsBmol, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Dispõe sobre criação da Comissão de Gestão Socioambiental, transforma a Secretaria de Gestão Ambiental da Diretoria-Geral Administrativa em Secretaria de Gestão Socioambiental, define suas atribuições e altera o Anexo V da Resolução n. 7/2006-GP, de 7 de abril de 2006. Resolução GP n. 28, de 8 de Julho de 2015.

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

VASCONCELLOS, Frederico. **Juízes pedem bicicletários no Tribunal de Justiça de São Paulo**. 2015. Disponível em <<http://www.mobilize.org.br/noticias/7860/juizes-pedem-bicicletarios-no-tj-sp.html>> Acesso em: 2 ago. 2016.

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

XAVIER, Giselle Noceti Ammon. **Plataforma catarinense de mobilidade sustentável –incentivo a adoção de políticas em prol da mobilidade sustentável**. 2005. Disponível em < http://www.cefid.udesc.br/arquivos/id_submenu/1124/artigo_pcms.congresso.brasileiro.transporte.2005.pdf. > Acesso em: 23 jun. 2016.

APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT NOS CARTÓRIOS JUDICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA COMO FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÕES NAS DIMENSÕES DO BALANCED SCORECARD

Poliana Boniatti

Bacharel em Direito; Chefe de Cartório Judicial; Pb16499@tjsc.jus.br.

GUT MATRIX APPLICATION IN PUBLIC NOTARIES COURT OF SANTA CATARINA COURT AS A TOOL OF DECISION IN THE BALANCED SCORECARD DIMENSIONS

Resumo: O objetivo do presente estudo é verificar como a aplicação da Matriz GUT nos cartórios judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina poderá contribuir como ferramenta de apoio na tomada de decisões para aplicação das dimensões do *Balance Scorecard* do Planejamento Estratégico 2015-2020. A metodologia utilizada para realizar este estudo constitui de uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa e quantitativa, descritiva, fundamentada em documentos e em pesquisa bibliográfica. As técnicas de coleta ocorreram por meio de questionário fechado. A análise de dados é pelo modelo interpretativo de Triviños. O escopo físico são cinco cartórios judiciais, o escopo temporal é o período de junho a agosto de 2016 e o escopo teórico é a limitação bibliográfica específica sobre o assunto em tribunais de justiça. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados concentram-se em pesquisar se os chefes de cartório têm conhecimento do planejamento estratégico do TJSC, verificar se há alguma ferramenta de gestão no cartórios, apresentar elementos para aplicação da Matriz GUT nos cartórios e implementá-los nos cartórios estudados. Todos os objetivos foram atingidos e a Matriz GUT demonstrou-se como uma ferramenta de gestão aplicável aos cartórios do TJSC para auxiliar os gestores na priorização das dimensões do planejamento estratégico 2015-2016.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ferramentas de Gestão. Matriz GUT.

The objective of this study is to verify the application of the GUT Matrix in registry offices of the Santa Catarina Court of law may contribute as dimensions of the application decision tool Balanced Scorecard Strategic Planning 2015-2020. The methodology used to conduct this study is a kind of applied research, qualitative and quantitative, descriptive, based on documents and literature. The collection techniques occurred through closed questionnaire. Data analysis is the interpretation model

on research if the notary heads have knowledge of strategic planning TJSC, check for any management tool in registry offices, provide the elements for the application of GUT Matrix in notary offices and implement them in the studied registry offices. All objectives were achieved and the GUT Matrix was shown as a management tool applicable to registries of TJSC to assist managers in prioritizing the dimensions of strategic planning 2015-2020.

Keywords: Strategic Planning. Management tools. GUT matrix.

1 INTRODUÇÃO

Com a introdução expressa ao princípio da eficiência por meio da Emenda Constitucional n. 45, na Carta Magna aliada ao nível de exigência dos cidadãos, que tem aumentado significativamente quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelo estado, a Administração Pública se vê obrigada a oferecer serviços públicos com maior nível de qualidade à população em geral - Clientes. Portanto, a busca pela constante melhoria dos serviços e produtos ofertados, que no passado recente era preocupação essencialmente do setor privado, em função da competitividade de mercado, atualmente se estende às Instituições Públicas.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, ao elaborar seu planejamento estratégico –2015-2020 elegeu como missão “realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, e, quanto à sua visão, o resultado almejado, definiu “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”.

Para o alcance da visão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foram definidas quatro dimensões: cidadãos, serviços, gestão e pessoas e recursos, bem como ações específicas para cada uma, ou seja, utilizou-se, para tanto, da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). O *Balanced Scorecard* é adaptado à visão e missão que foi definida, inicialmente, para a organização pelos seus líderes. Com o fato de se estabelecer metas para os vários indicadores, parte-se do princípio que as pessoas irão alterar os seus comportamentos de forma a ser possível atingir os objetivos esperados para a organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

Considerando que a prestação jurisdicional se inicia na justiça de 1º grau, na qual estão contidos os Cartórios Judiciais, faz-se necessária a realização de pesquisa sobre ferramentas de gestão que possam se adequar à sua realidade para melhor desempenho das atividades de rotina e implementação do BSC definidos no planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Dentre as ferramentas de gestão que possam detectar o nível de prioridade de ações a serem tomadas pelos gestores, como forma de garantir a visão de uma instituição, está a matriz GUT (gravidade urgência e tendência), que é um instrumento complementar a outras ferramentas de gestão e está ligada ao ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir) e tem como objetivo orientar a tomada de decisões estratégicas diante de situações múltiplas.

Portanto, a aplicação da Matriz GUT nos Cartórios Judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina pode contribuir tomada de decisões para priorização das dimensões organizacionais previstas no BSC do Planejamento Estratégico 2015-2020 do TJSC?

Assim esta pesquisa tem como objetivo geral identificar como a **aplicação da Matriz GUT pode contribuir para tomada de decisão nas dimensões organizacionais previstas no BSC do TJSC**. Para tanto, os objetivos específicos desta pesquisa buscam:

- a. Verificar se os gestores de 05 (cinco) Cartórios Judiciais têm conhecimento do planejamento estratégico 2015-2020 do TJSC;
- b. Identificar se há alguma ferramenta de decisão junto aos 05 (cinco) Cartórios Judiciais do TJSC estudados;
- c. Analisar como a Matriz GUT pode auxiliar na otimização das ações do planejamento estratégico 2015-2020 do TJSC pelos Chefes de Cartórios estudados;
- d. Apresentar as variáveis que serão utilizadas para a composição da Matriz GUT nos 05 (cinco) Cartórios do TJSC estudados;
- e. Implantar a Matriz GUT em 05 (cinco) Cartórios Judiciais do TJSC

Justifica-se esta pesquisa como possível forma de auxiliar os chefes de cartório do Poder Judiciário de Santa Catarina na aplicabilidade prática da Matriz GUT, a qual poderá contribuir para o aperfeiçoamento na tomada de decisões das atividades de rotina e conseqüentemente em resultados positivos para a Instituição, a fim de atingir as metas elencadas nas dimensões e ações do BSC do Mapa Estratégico do TJSC 2015-2020.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os títulos a seguir estruturados serão utilizados para embasar a análise de dados coletados por meio de questionário aplicado a cinco cartórios judiciais do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Mussak (2003), com o advento dos modernos meios de comunicação a interação entre as pessoas passou a ser mais rápida envolvendo mudanças, exigindo novas demandas e refletindo nas organizações, que passaram a assumir a máxima de “aprender a aprender”. A administração pública

enquadra-se nesta perspectiva, uma vez que a sociedade passou a exigir seus direitos de maneira mais efetiva obrigando os gestores públicos a qualificarem-se e aprimorarem o desempenho da gestão, ou seja, muito além que meros resultados contábeis, são necessários serviços qualificados pela eficiência.

De acordo com Certo (2010, p. 18):

A administração estratégica é um processo contínuo e circular voltado para manutenção da organização como um todo integrado de maneira adequada ao seu ambiente. Esse processo envolve a análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

Conforme Fonseca (2010) o sucesso de uma gestão estratégica na administração pública se conforma: com uma postura de visibilidade, a responsabilização sobre as ações governamentais pelo ente e gestor público, transparência, ética e moralidade na gestão administrativa o uso de novas tecnologias que possam agilizar o serviço público com eficiência, eficácia e efetividade e, principalmente, a ampliação da participação da sociedade juntamente com os instrumentos de controle social.

Portanto, a gestão estratégica é uma forma de gerir toda a organização, com foco nas ações estratégicas previamente definidas para serem realizadas em todas as áreas, sendo fundamental para sua realização a confecção do planejamento estratégico.

Também para Chiavenato (2003) a estratégia está essencialmente preocupada com a eficácia da organização como um todo. Uma vez definida, a estratégia deve ser desdobrada em planos táticos que, por sua vez são desdobrados em planos operacionais específicos. No próximo tópico será abordado o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário de Santa Catarina.

2.1.1 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário de Santa Catarina

Não há que se falar em gestão estratégica sem que conheça o instrumento pelo qual a gestão estratégica possa se concretizar, ou seja, o planejamento estratégico. Conforme Sertek (2009), o planejamento estratégico é uma técnica concebida para materializar a estratégia empresarial, alcançando seu objetivo para longo prazo, contudo determinando as mudanças a serem efetuadas também para curto e médio prazo.

Para Pereira (2010) planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias com intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Quanto aos seus benefícios Oliveira (1998) atribui algumas vantagens: transforma a organização reativa

em proativa, coordena a execução do planejamento tático e operacional, permite ordenar prioridades dentro do cronograma do plano, orienta e agiliza o processo decisório, dentre outras.

No que tange aos Tribunais de Justiça, a Resolução nº 70/09 do Conselho Nacional de Justiça dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, harmonizando dessa forma a estratégia dos órgãos do poder judiciário ao definir a missão, a visão e os valores do Poder Judiciário como um todo.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina utilizou o BSC como ferramenta para planejamento estratégico 2015-2020.

O BSC é uma ferramenta criada nos anos de 1990, por meio de estudos desenvolvidos por Robert Kaplan e David Norton, o qual tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial focada na contabilidade financeira era uma forma que estava bastante obsoleta e era extremamente limitada para mensurar e gerir os ativos intangíveis (LIMA, 2004).

Martins (2009) cita as principais concepções do uso do BSC: sistema de mensuração de desempenho, ferramenta de alinhamento estratégico e comunicação interna e externa, e sistema de gestão integrada. Assim, a ferramenta criada inicialmente apenas como medida de desempenho, tornou-se um sistema de gestão auxiliando a implementação e o controle da estratégia, muito utilizado nos dias de hoje em organizações públicas e privadas.

Conforme Santos (2006) o BSC está estruturado em quatro pilares básicos: a Missão, os Valores, a Visão e a Estratégia, assim, o TJSC ao elaborar seu mapa estratégico 2015-2020 estruturou-se conforme o mapa abaixo:



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2015)

O planejamento estratégico utiliza-se também de ferramentas de análise, controle e melhoria da qualidade para suas ações.

2.2 ANÁLISE, CONTROLE E MELHORIA DA QUALIDADE

A análise, controle e melhoria da qualidade pressupõe melhoramento contínuo nos processos. Conforme Slack (1996), conceito de melhoramento contínuo implica, literalmente, um processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação.

Assim, como forma de melhorar seus processos, na década de 50 surgiram ferramentas baseadas em conceitos e práticas existentes naquela época. As ferramentas de gestão, conforme Peinado (2007) são utilizadas para definir, mensurar, analisar e propor soluções aos problemas identificados que interferem no desempenho dos processos organizacionais.

Meira (2003), afirma que, para estabelecer um ambiente propício para a melhoria da qualidade, é indispensável o uso de ferramentas que permitam organizar os fatos e dados, transformando-os em informações disponíveis.

Ressalta-se que os problemas detectados podem ser sanados por meio da prevenção – ideal para uma empresa ou instituição que busca a melhoria contínua, ou após seu surgimento – melhoria reativa.

Para enriquecer, conforme Smith, (1998, p.5):

O problema da qualidade pode ser tradicionalmente definido como um *gap* entre o estado atual e o estado desejado.

Quanto ao gerenciamento de processos, três ações gerenciais podem ser destacadas: de planejamento, controle e melhoramento, gerando o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o melhoramento da qualidade, também chamados de Trilogia Juran.

No que tange a qualidade total, que possui inserido em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética, os quais estão *diretamente relacionados* ao ciclo PDCA, que será estudado em tópico próprio.

Resumidamente o controle da qualidade total em consonância com Feigenbaum (1994):

É um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor.

Sempre que haja uma situação insatisfatória ou uma oportunidade de melhoria, bem como de ações que promovam a melhoria dos processos utiliza-se do método de análise e solução de problemas para a tomada de decisões.

2.3 MÉTODO E ANÁLISE PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS – MASP

A metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar problemas (FREITAS, 2009 *apud* ALENCAR, FEIJO, ROCHA et al .2011).

Conforme Campos (1999) o MASP é peça fundamental para que o controle da qualidade possa exercido.

Além da correção de problemas, o MASP também pode ser usado sempre que haja uma oportunidade de melhoria ou que surjam alternativas de ação a escolher, independente da existência de uma situação insatisfatória (ARIOLI, 1998 *apud* AGUIAR, 2004).

A finalidade do MASP é resolver problemas, satisfazendo as pessoas e obtendo resultados em curto prazo. (ARIOLI, 1998 *apud* ALENCAR, FEIJO, ROCHA et. al, 2011).

Para sua aplicabilidade existem 8 etapas a serem observadas, são elas problema: identificar o problema; observação: apreciar as características do problema; análise: determinar as causas principais; plano de ação: conceber um plano para eliminar as causas; ação: agir para eliminar as causas; verificação: confirmar a eficácia da ação; Padronização: eliminar definitivamente as causas; conclusão: recapturar as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro.

Outra ferramenta importante a ser analisada é o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir de forma corretiva) que é uma ferramenta gerencial que permite o controle eficaz do processo.

2.3.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Schewhart foi apresentado em 1930 por este, no entanto tornou-se conhecido ao redor do mundo após 50 anos, em razão das palestras proferidas por Deming no Japão. É definido como um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização (WERKEMA 1995). Ou seja, pode ser usado para manter ou melhorar os resultados de um processo.

Para Lima (2006), Ciclo PDCA padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender.

Conforme Deming (1990) o este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. Ou seja, suas etapas são definidas da seguinte forma: *Plan* (Planejamento), a qual consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método (plano) para se atingir este objetivo. *Do* (Execução): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido. *Check* (Verificação): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida. *Action* (Ação): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

Portanto, há uma ligação intrínseca deste ciclo tanto para solucionar problemas e conseqüentemente na melhoria da qualidade.

No próximo tópico será abordado o método de Análise de Pareto, que tem por objetivo auxiliar na classificação e priorização de problemas numa organização.

2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A utilização de ferramentas de gestão da qualidade nas corporações dos mais distintos ramos tem evoluído expressivamente e os métodos estão sendo sucessivamente aperfeiçoados, dando maior dinamismo às operações de produtos e serviços envolvidos (BERGER *et al.*, 2012).

Algumas dessas ferramentas (*braistorming*, diagrama de pareto, *5W2H* e fluxograma) serão brevemente conceituadas e, em tópico próprio, será esplanada com maiores detalhes a matriz GUT, objeto deste artigo.

O *brainstorming* corresponde a um método desenvolvido por Alex F. Osborn em 1939. Segundo Meira (2003):

“*Brainstorming* é um processo destinado à geração de ideias sobre um assunto definido, em um clima agradável e propício à quebra de paradigmas”.

É um processo destinado à geração de ideias/sugestões criativas na fase de planejamento. Pode ocorrer de duas formas: estruturado – a qual cada membro da equipe pode lançar uma ideia a cada rodada, oportunizando a participação de toda equipe. Quanto ao não estruturado os membros da equipe podem expor suas ideias livremente sem limitações quanto à ordem e ao número de sugestões.

O Diagrama de Pareto ou (80-20 ou 70-30) é um gráfico de barras que ordena os problemas, identificando os mais importantes e medindo-os em diversas escalas, permitindo usar a teoria de Pareto, ou seja, há muitos problemas sem importância diante de outros mais importantes. Conforme Campos (1992) a análise de Pareto permite a visualização dos diversos elementos de um problema, ajudando a classificá-los e priorizá-los.

Lista de verificação para assegurar o plano de ação (*5W2H*), segundo Werkema (1995) menciona que a planilha *5W2H* ou 4Q1POC é uma ferramenta que auxilia no planejamento das ações que for desenvolver, ele é constituído de um relatório por colunas, cada uma delas acompanhadas por um título, palavras da língua inglesa: *Why* (Por quê?), *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

Quanto ao fluxograma ferramenta fundamental, tanto para o planejamento (elaboração do processo) como para o aperfeiçoamento (análise, crítica e alterações) do processo, atua facilitando a visualização das diversas etapas que compõem um determinado processo, permitindo identificar aqueles pontos que merecem atenção especial por parte da equipe de melhoria. É basicamente formado por três módulos: Início (entrada): assunto a ser considerada no planejamento. Processo: consiste na determinação e interligação dos módulos que englobam o assunto. Todas as operações que compõe o processo. Fim (saída): fim do processo, onde não existem mais ações a ser considerada.

Diagrama de Causa e Efeito também conhecido como espinha de peixe, funciona como um veículo para produzir com o máximo de foco possível, uma lista de todas as causas conhecidas ou presumíveis, que potencialmente contribuem para o efeito observado. Para Kume (1993), o diagrama de causa efeito mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores.

No próximo tópico será abordada a Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), ou seja, os parâmetros tomados para se estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem inúmeros relacionados entre si.

2.3.1 Matriz GUT

Desenvolvida por Kepner e Tregoe (1981), a Matriz GUT tem como objetivo orientar a tomada de decisões estratégicas em situações diversas. É uma ferramenta de grande utilidade para que os gestores possam priorizar os problemas, quantificá-los e aplicar providências pertinentes a cada caso.

Ou seja, Grimaldi (*apud* Aguiar, 2004):

A “técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões”.

Conforme Lucinda (2010):

“Como o próprio nome sugere, a matriz GUT é uma ferramenta de análise de prioridades com base na gravidade, na urgência e na tendência que os problemas representam para as suas organizações”.

Neste sentido, considerando a sua gravidade, urgência e tendência as tabelas a seguir orientam sobre a pontuação atribuída para cada situação.

Tabela 1: Gravidade: Possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação

GRAVIDADE
1= sem gravidade (dano mínimo)
2= pouco grave (dano leve)
3= grave (dano regular)
4= muito grave (grande dano)
5= extremamente grave (dano gravíssimo)

Tabela 2: Urgência: Pressão do tempo que existe para resolver uma dada situação.

URGÊNCIA
1 = longuíssimo prazo (dois ou mais meses) - não há pressa
2 = longo prazo (um mês) – pode aguardar
3 = prazo médio (uma quinzena) – o mais cedo possível
4 = curto prazo (uma semana) – com alguma urgência
5 = imediatamente (está ocorrendo) – ação imediata

Tabela 3: Tendência: Padrão ou tendência da evolução da situação

TENDÊNCIA
1 = desaparece ou não vai piorar, pode até melhorar
2 = reduz-se ligeiramente ou vai piorar a longo prazo
3 = permanece ou vai piorar a médio prazo
4 = aumenta ou vai piorar em pouco tempo
5 = piora muito ou vai piorar rapidamente

Assim, conforme Tristão (2011) é preciso reconhecer, que habitualmente atribui-se valores entre 1 e 5; a cada uma das dimensões (G.U.T), correspondendo o 5 à maior intensidade e o 1 à menor.

Com base nesta ferramenta será efetuada a análise de dados coletados em 05 (cinco) cartórios judiciais do TJSC para responder aos objetivos específicos deste artigo.

3 METODOLOGIA

Considerando que a presente pesquisa decorre em razão de desafios detectados quanto à priorização das atividades para implementação do BSC nos cartórios judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – finalidade prática, sua natureza classifica-se como aplicada. Conforme Vergara (1998) é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Essa característica é, sobretudo, representada pelo alcance ao último objetivo específico, relativo à proposta de implementação de uma Matriz GUT nos Cartórios Judiciais do TJSC.

Quanto à sua abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois esta não está preocupada com os números, mas sim os significados e símbolos que emanam da relação entre o fenômeno em foco e outros fenômenos. Apesar disso, usam-se dados quantitativos, com a tabulação das respostas obtidas com a aplicação de um questionário junto a cinco chefes de cartório judicial o que não caracteriza a pesquisa como quantitativa, em decorrência da natureza dos seus objetivos.

Trata-se, quanto aos seus fins, de uma pesquisa descritiva. Para Trivinos (1987), o estudo descritivo

visa a descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para corroborar, Cervo e Bervian (1987) afirmam que as pesquisas descritivas caracterizam-se frequentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas, ou seja, utilizando-se dos seus fins será possível responder a pergunta central, que aborda a realidade atual e suas projeções futuras.

Quanto aos meios, efetua-se uma pesquisa de campo, nos Cartórios Judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Uma pesquisa documental, com a análise de dados documentais, tais como relatórios de SAJEST (sistema de automação do judiciário estatístico). Ainda, esta é uma pesquisa bibliográfica, realizada em livros e artigos científicos que abordam os temas desenvolvidos no capítulo 2, de Fundamentação Teórica.

No que tange às técnicas e instrumentos de coleta de dados, como fonte de dados primários, haverá aplicação de questionário, aplicado aos chefes de cartório judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina a fim de estruturar a resposta para os objetivos específicos.

A análise de dados quantitativos será efetuada por meio de técnicas estatísticas, ao passo que será utilizado o modelo interpretativo quanto aos dados qualitativos.

As delimitações de pesquisa dar-se-ão da seguinte forma, quanto ao escopo físico serão utilizados os cartórios judiciais da Comarca da Capital, no interregno temporal de três meses.

Quadro 1: Aspectos a considerar na descrição do método.

ASPECTO DA METODOLOGIA	ALTERNATIVAS
3.1 Caracterização da pesquisa	NATUREZA: Aplicada ABORDAGEM: Qualitativa e Quantitativa
3.2 Classificação da pesquisa	QUANTO AOS FINS: Pesquisa Descritiva. QUANTO AOS MEIOS: Pesquisa de campo, Bibliográfica e documental

3.3 Delimitação da pesquisa: universo, população, amostra e sujeitos	POPULAÇÃO (ou UNIVERSO) da pesquisa: Chefes de cartório do TJSC
	AMOSTRA e CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA AMOSTRA (Amostra Intencional, não-probabilística: por tipicidade/ acessibilidade).
SUJEITOS DA PESQUISA Chefes de Cartórios do TJSC	
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS: Questionário, Entrevista. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS: Fontes bibliográficas
3.5 Técnicas de análise de dados	Para dados quantitativos : técnicas Estatísticas. Para dados qualitativos : Modelo Interpretativo
3.6 Limitações da pesquisa	Escopo Físico: Cartórios Judiciais do TJSC, escopo temporal: 3 meses e Teórico da pesquisa: Bibliográfico

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão analisados os dados coletados por meio de questionário aplicado a cinco chefes de cartório judicial do TJSC a fim de responder aos objetivos específicos deste artigo, com fundamento nos conceitos e definições apresentados no capítulo 2.

4.1 VERIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ALGUMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA AUXILIAR NA TOMADA DE DECISÕES NO QUE TANGE A PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJSC 2015-2020.

Foi aplicado questionário fechado que indagou se os chefes de cartórios utilizam alguma ferramenta de gestão para auxiliar na tomada de decisões acerca da priorização das dimensões do planejamento estratégico. Foram contempladas as opções: não, sim, desconheço planejamento estratégico do TJSC e desconheço ferramentas de gestão.

Dos entrevistados, 04 (quatro) gestores responderam “sim”, 01(um) entrevistado respondeu que desconhece ferramentas de gestão. Portanto, 100% dos chefes de cartórios questionados conhecem as dimensões do planejamento estratégico do TJSC, 80% conhecem e aplicam alguma ferramenta de gestão para priorizar suas decisões e 20% desconhecem ferramentas de gestão.

4.2 VIABILIDADE PARA APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT (FERRAMENTA DE GESTÃO) PARA PRIORIZAR AS DECISÕES NOS CARTÓRIOS ANALISADOS.

A segunda pergunta aplicada aos 05 (cinco) gestores se deu acerca da viabilidade da aplicação da Matriz GUT para priorizar as decisões em seus cartórios. Foram colocadas as seguintes opções: Não, Sim, Desconheço a ferramenta.

Os 04 (quatro) gestores, dos 05 (cinco) entrevistados, responderam que seria viável a sua aplicação, ou seja, respondem “sim”, 01(um) entrevistado respondeu que desconhece a Matriz GUT como ferramenta de gestão. Verifica-se, portanto, que há conhecimento da ferramenta e sua aplicação traria benefícios à 80% (oitenta por cento) cartórios dos entrevistados e 20% (vinte por cento) desconhecem a Matriz GUT.

4.3 APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT COM BASE NAS DIMENSÕES EXISTENTES NO MAPA ESTRATÉGICO 2015-2020.

O planejamento estratégico foi definido pelo TJSC utilizando como ferramenta de gestão o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual dividiu suas dimensões em: cidadãos, serviços, pessoas e recursos e gestão. Dentro de cada dimensão foram elaborados macro objetivos, os quais corroboram para se atingir a visão da instituição – Ser reconhecido como um judiciário célere, eficiente e humanizado.

Desta forma, apresentaram-se a cada cartório as tabelas das dimensões do BSC com seus macros objetivos para que o gestor de cada unidade - considerando a peculiaridade do seu cartório, pontuasse os macros objetivos considerando sua gravidade, urgência e tendência. Ou seja, aplicou-se a Matriz GUT.

Para fins didáticos e de confidencialidade cada cartório será denominado como cartório A, cartório B, cartório C, cartório D e cartório E.

	FATOR	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA(U)	TENDÊNCIA(T)	G x U x T	PRIORIZAÇÃO
CIDADÃOS	Garantir a humanização do atendimento e buscar satisfação dos cidadãos	A = 4	A = 4	A = 2	32	1ª
		B = 4	B = 2	B = 3	24	1ª
		C = 4	C = 5	C = 4	80	1ª
		D = 3	D = 3	D = 4	36	2ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	2ª
	Aprimorar a comunicação institucional	A = 3	A = 3	A = 2	18	2ª
		B = 3	B = 2	B = 3	18	2ª
		C = 3	C = 3	C = 3	27	2ª
		D = 4	D = 4	D = 5	80	1ª
		E = 3	E = 2	E = 2	12	1ª

	FATOR	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA(U)	TENDÊNCIA(T)	G x U x T	PRIORIZAÇÃO
SERVIÇOS	Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva	A = 4	A = 4	A = 3	48	1ª
		B = 5	B = 3	B = 3	45	1ª
		C = 5	C = 4	C = 5	100	1ª
		D = 4	D = 4	D = 5	80	1ª
		E = 4	E = 1	E = 2	8	2ª
	Aprimorar práticas autocompositivas	A = 3	A = 2	A = 2	12	2ª
		B = 1	B = 1	B = 2	2	2ª
		C = 2	C = 2	C = 4	16	3ª
		D = 4	D = 4	D = 4	64	2ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	3ª
	Promover a cidadania e iniciativas de valor social	A = 1	A = 1	A = 1	1	3ª
		B = 1	B = 1	B = 2	2	2ª
		C = 3	C = 4	C = 4	48	2ª
		D = 3	D = 3	D = 2	18	3ª
		E = 5	E = 1	E = 2	10	1ª

	FATOR	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA(U)	TENDÊNCIA(T)	G x U x T	PRIORIZAÇÃO
--	-------	---------------	-------------	--------------	-----------	-------------

PESSOAS E RECURSOS	Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes.	A = 3	A = 2	A = 2	12	2ª
		B = 3	B = 2	B = 3	18	2ª
		C = 4	C = 4	C = 4	64	3ª
		D = 4	D = 5	D = 5	100	2ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª
	Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional.	A = 3	A = 2	A = 3	18	1ª
		B = 4	B = 4	B = 4	64	1ª
		C = 5	C = 5	C = 5	125	1ª
		D = 5	D = 4	D = 5	100	2ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª
	Assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação	A = 2	A = 2	A = 2	8	3ª
		B = 3	B = 2	B = 2	12	3ª
		C = 4	C = 5	C = 5	100	2ª
		D = 5	D = 5	D = 5	125	1ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª

G a r a n t i r infraestrutura adequada à prestação de serviços	A = 2	A = 1	A = 2	4	4 ^a
	B = 3	B = 1	B = 1	3	4 ^a
	C = 3	C = 3	C = 3	27	4 ^a
	D = 5	D = 5	D = 5	125	1 ^a
	E = 3	E = 1	E = 2	6	1 ^a

GESTÃO

	FATOR	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA(U)	TENDÊNCIA(T)	G x U x T	PRIORIZAÇÃO
GESTÃO	Disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa.	A = 2	A = 1	A = 2	4	2ª
		B = 5	B = 3	B = 3	45	1ª
		C = 3	C = 3	C = 3	27	3ª
		D = 3	D = 3	D = 3	27	3ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª
	Otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia	A = 2	A = 2	A = 2	8	1ª
		B = 3	B = 3	B = 3	27	2ª
		C = 4	C = 3	C = 3	48	2ª
		D = 3	D = 3	D = 3	27	3ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª
	Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho	A = 1	A = 2	A = 2	4	2ª
		B = 3	B = 3	B = 2	18	3ª
		C = 3	C = 3	C = 3	27	3ª
		D = 4	D = 4	D = 3	48	2ª
		E = 3	E = 1	E = 2	6	1ª

Aperfeiçoar a comunicação interna	A = 2	A = 1	A = 1	2	3 ^a
	B = 3	B = 3	B = 2	18	3 ^a
	C = 4	C = 4	C = 4	64	1 ^a
	D = 4	D = 5	D = 5	100	1 ^a
	E = 3	E = 1	E = 2	6	1 ^a
Concretizar a gestão do conhecimento	A = 2	A = 2	A = 2	8	1 ^a
	B = 3	B = 1	B = 2	6	4 ^a
	C = 4	C = 4	C = 4	64	1 ^a
	D = 3	D = 3	D = 3	27	3 ^a
	E = 3	E = 1	E = 2	6	1 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 Aplicação da Matriz GUT no cartório “A”

Observa-se que, em consonância com a pontuação na tabela acima exposta, o cartório A, aplicando a metodologia da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizou a dimensão “Serviços”, ou seja, o somatório dos 03 (três) macro objetivos que compõe aquela dimensão somaram 61 (sessenta e um) pontos, ao passo que a dimensão “Cidadãos” foi a segunda priorizada 50 (cinquenta) pontos, “Pessoas e Recurso” a terceira 42 (quarenta e dois) pontos) e “Gestão” como a quarta dimensão somando 26 (vinte e seis) pontos.

Dessa forma, tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, aprimorar práticas autocompositivas, bem como promover a cidadania e iniciativas de valor social são considerados prioridades para o gestor deste cartório. Considerando que a Matriz GUT, conforme já fundamentado no capítulo 2, é uma ferramenta que auxilia os gestores na priorização de suas decisões, este cartório deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Serviços”.

Ainda, dentro da dimensão Serviços estabeleceu como prioridade tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, seguido por aprimorar práticas autocompositivas e promover a cidadania e iniciativas de valor social, ou seja, o chefe de cartório estará norteado também quanto aos macros objetivos prioritários dentro de cada dimensão permitindo que ações específicas sejam estabelecidas e concretizadas.

4.3.2 Aplicação da Matriz GUT no cartório “B”

Observa-se que, em consonância com a pontuação na tabela acima exposta, o cartório B, aplicando a metodologia da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizou a dimensão “Gestão”, ou seja, o somatório dos 05 (cinco) macros objetivos que compõe aquela dimensão somaram 114 (cento e quatorze) pontos, ao passo que a dimensão “Recursos e Pessoas” foi a segunda priorizada com 97 (noventa e sete) pontos, “Serviços” a terceira com 49 (quarenta e nove) pontos e “Cidadãos” como a quarta dimensão somando 42 (quarenta e dois) pontos.

Dessa forma, disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa, otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia, implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhora contínua dos processos de trabalho, concretizar a gestão do conhecimento e aperfeiçoar a comunicação interna serão prioridades para o gestor deste cartório. Considerando que a Matriz GUT, conforme já fundamentado no capítulo 2, é uma ferramenta que auxilia os gestores na priorização de suas decisões, este cartório deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Gestão”.

Ainda, dentro da dimensão Gestão foi estabelecido como prioridade disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa, seguido por otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia, em terceira escala com a mesma pontuação estão: implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhora contínua dos processos de trabalho e em 4º concretizar a gestão do conhecimento. Ou seja, o chefe de cartório estará norteado também quanto aos macros objetivos prioritários dentro de cada dimensão permitindo que ações específicas sejam estabelecidas e concretizadas.

4.3.3 Aplicação da matriz GUT no cartório “C”

Observa-se que, em consonância com a pontuação na tabela acima exposta, o cartório C, aplicando a metodologia da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizou a dimensão “Pessoas e Recursos”, ou seja, o somatório dos 04 (quatro) macros objetivos, que compõem dimensão somaram 316 (trezentos e dezesseis) pontos, ao passo que a dimensão “Gestão” foi a segunda priorizada com 230 (duzentos e trinta) pontos, “Serviços” a terceira com 164 (cento e sessenta e quatro) pontos e “Cidadãos” como a quarta dimensão somando 107 (cento e sete) pontos.

Dessa forma, desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes, fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional, assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação, bem como garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços serão prioridades para o gestor deste cartório. Considerando que a Matriz GUT, conforme já fundamento no capítulo 2, é uma ferramenta que auxilia os gestores na priorização de suas decisões, este cartório deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Pessoas e Recursos”.

Ainda, dentro da dimensão “Pessoas e Recursos” estabeleceu como prioridade fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional, seguido por assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação, em 3º lugar desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes e em 4º lugar garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços. Ou seja, o chefe de cartório estará norteado também quanto aos macro objetivos prioritários dentro de cada dimensão permitindo que ações específicas sejam estabelecidas e concretizadas.

4.3.4 Aplicação da matriz GUT no cartório “D”

Observa-se que, em consonância com a pontuação na tabela acima exposta, o cartório D, aplicando a metodologia da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizou a dimensão “Pessoas e Recursos”, ou seja, o somatório dos 04 (quatro) macros objetivos, que compõe aquela dimensão somaram 450 (quatrocentos e cinquenta) pontos, ao passo que a dimensão “Gestão” foi a segunda com 229 (duzentos e vinte e nove) pontos, “Serviços” a terceira com 162 (cento e sessenta e dois) pontos e “Cidadãos” como a quarta dimensão somando 116 (cento e dezesseis) pontos.

Dessa forma, desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes, fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional, assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação, bem como garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços serão prioridades para o gestor deste cartório. Considerando que a Matriz GUT, conforme já fundamento no capítulo 2, é uma ferramenta que auxilia os gestores na priorização de suas decisões, este cartório deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Pessoas e Recursos”.

Ainda, dentro da dimensão “Pessoas e Recursos”, o Chefe de Cartório D estabeleceu como prioridades: assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços, seguidas por: fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional e desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, o chefe de cartório estará norteado também quanto aos macros-objetivos prioritários dentro de cada dimensão permitindo que ações específicas sejam estabelecidas e concretizadas.

4.3.5 Aplicação da matriz GUT no cartório “E”

Observa-se que, em consonância com a pontuação na tabela acima exposta, o cartório E, aplicando a metodologia da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizou a dimensão “Gestão”, ou seja, o somatório dos 05 (cinco) macros objetivos, que compõe aquela dimensão somaram 30 pontos, ao passo que em segundo lugar aparecem as dimensões “Pessoas e Recursos” e “Serviços”, ambas com 24 (vinte e quatro) pontos, “Cidadãos” como a terceira dimensão somando 18 (dezoito) pontos.

Dessa forma, disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa, otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia, implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhora contínua dos processos de trabalho e concretizar a gestão do conhecimento serão prioridades para o gestor deste cartório. Considerando que a Matriz GUT, conforme já fundamento no capítulo 2, é uma ferramenta que auxilia os gestores na priorização de suas decisões, este cartório deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Gestão”.

Ainda, dentro da dimensão “Gestão” não se verificou estabelecimento de prioridade, uma vez que todos os macros objetivos restaram com a pontuação 6.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desse estudo foi verificar como a aplicação da Matriz GUT em 05 (cinco) Cartórios Judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) poderá contribuir como ferramenta de decisão para priorização das dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC) do Mapa Estratégico 2015-2020.

Os objetivos específicos foram atingidos, pois verificou-se que nos 05 (cinco) Cartórios Judiciais estudados 100% (cem por cento) deles conhecem o planejamento estratégico do TJSC. Quanto ao segundo objetivo específico, verificou-se que 80% (oitenta por cento) dos Chefes de Cartórios conhecem e aplicam alguma ferramenta de gestão para priorizar suas decisões e 20% desconhecem ferramentas de gestão.

Em relação ao terceiro objetivo específico observou-se também que há conhecimento da ferramenta e sua aplicação traria benefícios à 80% (oitenta por cento) dos cartórios judiciais entrevistados e 20% (vinte por cento) desconhecem a Matriz GUT.

Para a elaboração da Matriz GUT foram utilizadas como variáveis as dimensões previstas no BSC do Mapa Estratégico 2015-2020 do TJSC e seus respectivos macro objetivos.

A Matriz GUT foi implantada nos 05 (cinco) Cartórios Judiciais (CJ) estudados e que foram

denominados para essa pesquisa como sendo Cartório A, Cartório B, Cartório C, Cartório D e Cartório E. Os resultados revelaram que em razão das peculiaridades de cada Unidade, a gravidade, urgência e tendência demonstraram serem diferentes para cada dimensão, bem como para cada um dos macros objetivos que as compõe.

O Cartório A em função da aplicação da Matriz GUT deverá promover ações internas para concretizar prioritariamente os objetivos elencados na dimensão “Serviços”, haja vista esta ter sido esta a de maior pontuação (61).

No Cartório B em função da aplicação da Matriz GUT as ações deverão estar voltadas internamente a dimensão “Gestão”, haja vista esta ter sido esta a de maior pontuação (114).

Para o Cartório C em função da aplicação da Matriz GUT identificou-se que a dimensão “Pessoas e Recursos”, deverá ser a prioritária em função da sua pontuação (316).

Em relação ao Cartório D a Matriz GUT também identificou a dimensão “Pessoas e Recursos”, como prioritária em função da sua pontuação (450).

Já para o Cartório E houve um empate na aplicação da Matriz GUT, pois os macros objetivos “Pessoas e Recursos” e “Serviços”, tiveram a mesma pontuação, ou seja, 24 (vinte e quatro) pontos.

Logo, considerando que as ferramentas de gestão servem para nortear os gestores acerca da priorização das decisões e ações, a Matriz GUT, que considera a gravidade, urgência e tendência, mostrou-se eficaz e aplicável em cartórios judiciais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

AGRADECIMENTOS

Professor Marcelo Roberto da Silva, pelas orientações. Aos colegas e professores do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina pela troca de conhecimentos, bem como a Omar Amin Ghanem Filho e Monique Amin Ghanem, pela troca de informações e dedicação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Paulo C. G. Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva. Universidade de Taubaté. Taubaté, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mba/2004/aguiar_paulo_celso_goncalves.pdf>. Acesso em: 10. set.2016.

ALENCAR, Evander Dyan de Mattos et al.– Método de análise e soluções de problemas (MASP) e ciclo PDCA: Uma abordagem voltada à redução de variabilidade no processo de produção de filmes plásticos. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011. XXXI Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_136_863_18469.pdf>. Acesso em 01. Set. 2016.

ARIOLI, E.E. Análise e Solução de Problemas: O método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BERGER et al. Metodologia 8d como uma ferramenta para solução de problemas: uma abordagem conceitual. 2012. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO045.pdf>>. Acesso em: 09.set. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009. Diário Oficial da União, Brasília, 24 mar. 2009. Seção 1, p.89-91.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CAMPOS, Vicente Falconi. Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). 1. ed. Belo Horizonte: DG Editors, 1990.

CERTO, Samuel C. et al. Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2010.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMING, William Edward. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A. V. Controle da qualidade total, vol. I. São Paulo: Makron Books, 1994.

FONSECA, Luiz Almir Menezes. A gestão estratégica na Administração Pública. Manaus, 2010. Disponível em: <http://www.seplancti.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/a_gestao_estrategica_na_administracao_publica.pdf>. Acesso em: 01set. 2016.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive. Performance. Boston:

Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1992.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B.B. O Administrador Racional. São Paulo: Altas, 1981.

KUME, H.: Métodos estatísticos para melhoria da qualidade. Tradução Dário Ikuo Miyake. São Paulo. Gente, 1993.

LIMA, Renata de Almeida. Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística. Ouro Preto: UFOP, 2006.

LIMA, A.C.C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. Revista Contabilidade e Finanças, v.15, p.79-94, 2004. Número Especial. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 28. out. 2016

LUCINDA, Marco Antônio. Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro. Editora Brasport, 2010.

MARTINS, Tomás Sparano et al. **Balanced Scorecard**. Westarb Cruz. Curitiba: Ibpx, 2009.

MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MUSSAK, Eugênio. Meta-competência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo. Editora Gente. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção**: operações industriais e serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, M.F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA (PJSC). Mapa Estratégico 2015-2020. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestaoestrategica/planejamentoestrategicoinstitucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 28 out. 2016.

SANTOS, R.A. Balance Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.

SERTEK, Paulo et al. Administração e Planejamento Estratégico. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; SMITH, G.F. **Quality Problem Solving**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1998.

TRISTÃO, Renata Guimarães Couto. A importância das ações corretivas e ações preventivas nos sistemas de gestão da qualidade - um estudo em empresas certificadas iso 9001 no estado do rio de janeiro. Niterói, Rio de Janeiro, 2011. Universidade Federal Fluminense. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2011-08-03T121856Z-3041/Publico/Dissertacao%20%20Renata%20Tristao.pdf>. Acesso em: 01set. 2016.

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. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERKEMA, M.C.C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995.

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



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