



Estudos sobre Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina



PODER JUDICIÁRIO
ACADEMIA JUDICIAL
de Santa Catarina

Organizadora
Mônica Nicknich

Estudos sobre Gestão da Inovação e Inteligência
Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina

EDIÇÃO ELETRÔNICA

FLORIANÓPOLIS
2023

ACADEMIA JUDICIAL

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador João Henrique Blasi
Desembargador Altamiro de Oliveira
Desembargadora Denise Volpato
Desembargador Luiz Antônio Zanini Fornerolli
Desembargador Júlio César Machado Ferreira de Melo

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Júlio César Machado Ferreira de Melo
Desembargador Diogo Nicolau Pítsica
Juiz de Direito Maurício Cavallazzi Póvoas
Juíza de Direito Ana Luisa Schmidt Ramos
Juiz de Direito Silvio José Franco
Juiz de Direito Fernando Speck de Souza

ACADEMIA JUDICIAL

Rua Almirante Lamago, 1386 – Centro
Florianópolis/SC, 88015-601
Fone: (48) 3287-2801

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

E82 Estudos sobre gestão da inovação e inteligência comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina [recurso eletrônico] / organizadora Mônica Nicknich. – Florianópolis: Academia Judicial, 2023.

1 recurso online : PDF

ISBN: **978-65-87982-17-5**.

1. Gestão judiciária. 2. Poder Judiciário. 3. Inteligência comportamental. 4. Inovação. I. Nicknich, Mônica. II. Título.

CDDir: 341.256

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

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento esta obra, oriunda de excelentes pesquisas realizadas na pós-graduação “Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina”, que tive a honra de coordenar e vem atender a uma demanda emergente no Poder Judiciário.

A obra aponta tendências que poderão ser adotadas diante do potencial de aceleração da inovação e da criação de estratégias comportamentais cada vez mais sólidas e saudáveis, especialmente em um mundo impactado pela pandemia do coronavírus.

Se, por um lado, referida pandemia estimulou a inovação digital, por outro alterou as formas de trabalho sobremaneira. Desafios da ordem da segurança, dos sistemas de integração, do aprendizado, da inclusão, da saúde mental e da prestação jurisdicional hiperconectada passaram a ser vivenciados num mundo VUCA e Bani.

As iniciativas voltadas à inovação, desenvolvidas pelo Judiciário catarinense, aliadas aos estudos desenvolvidos na pós-graduação, contribuíram para a troca de experiências e para a criação de dimensões colaborativas, alinhadas à rede de Inovação do Poder Judiciário, à Política de Gestão da Inovação e à implementação da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, a temática trazida pela pós-graduação tem possibilitado a implementação de um ambiente organizacional propício para concepção, desenvolvimento e execução de propostas inovadoras, em total sintonia com a missão institucional de “promover a solução de conflitos com efetividade”

No que se refere à inteligência comportamental, o maior aprendizado repousa na certeza de que “mais do que nunca precisamos das pessoas”. Ainda que pareça um clichê, sempre é conveniente registrar que a inovação começa pelas pessoas.

Os artigos científicos aqui reunidos refletem os encontros e o compartilhamento de saberes entre professores, colegas e coordenação. O reconhecido sucesso deste projeto não teria acontecido sem o comprometimento dos inúmeros profissionais envolvidos, que mantiveram acesa a chama da inovação e da inteligência comportamental.

Por fim, registro que o conhecimento é uma marcha de muitos passos para incontáveis e fabulosos destinos. Recomendo a leitura dos trabalhos conjugados nesta obra, produzidos por autores competentes, habilidosos e inspiradores.

Boa leitura!

PREFÁCIO

O progresso sem mudança é impossível, e quem não consegue mudar a própria mente não consegue mudar nada.

– George Bernard Shaw

A administração do Poder Judiciário, em qualquer setor, enfrenta desafios constantes à medida que a sociedade e o ambiente legal evoluem. A inovação e a inteligência comportamental e emocional surgem como elementos cruciais para impulsionar a eficiência e a eficácia desse

Poder essencial em qualquer sistema democrático. É com grande satisfação que aprecio o resultado dos estudos e pesquisas desenvolvidos pelos alunos da Pós- Graduação Lato Sensu em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental do Poder Judiciário de Santa Catarina, iniciado pela Academia Judicial sob a direção do Des. Paulo Henrique Moritz da Silva na gestão 2020/2022.

A inovação no âmbito do Poder Judiciário vem ganhando destaque nos últimos anos. Tradicionalmente, os tribunais eram frequentemente associados a processos demorados e burocráticos. No entanto, a crescente pressão por uma justiça mais ágil e acessível levou à busca de novas abordagens e tecnologias. Isso inclui a implementação de sistemas digitais para gerenciar casos, acelerar procedimentos, disponibilizar informação on-line e até mesmo permitir julgamentos virtuais.

Além disso, a utilização de inteligência artificial e a análise de dados desempenham função fundamental na identificação de tendências e na tomada de decisões mais informadas.

A inteligência comportamental e emocional, por sua vez, é uma habilidade que ganha destaque no contexto do Poder Judiciário. Juízes, Membros do Ministério Público, Advogados, Procuradores, Servidores e outros profissionais do direito frequentemente lidam com casos emocionalmente carregados e partes envolvidas em situação de grande estresse. A inteligência emocional envolve a capacidade de compreender e lidar com as emoções dos outros de maneira empática. Isso é essencial para promover a imparcialidade, a justiça e a equidade no sistema judicial.

Os profissionais do direito que demonstram alta inteligência emocional e comportamental são mais capazes de lidar com situações difíceis, como a escuta de depoimentos angustiantes, a mediação de conflitos e a tomada de decisões que afetam a vida das pessoas. E mais, a empatia e a compreensão das partes envolvidas podem contribuir para a construção de uma relação de confiança com o público e para a resolução de conflitos de forma mais eficaz.

No entanto, a inovação e a inteligência comportamental e emocional não são isoladas, mas interligadas. A inovação tecnológica, por exemplo, pode ser uma ferramenta para promover a eficiência, mas também exige que os profissionais do direito adotem novos métodos de trabalho, o que pode gerar resistência e desconforto. A inteligência comportamental e emocional é fundamental para ajudar a lidar com essas mudanças e garantir que a transição seja realizada da melhor maneira.

Em resumo, a administração do Poder Judiciário enfrenta desafios complexos e em constante evolução. A inovação e a inteligência comportamental desempenham funções cruciais na busca por uma justiça mais eficiente, acessível e justa. A combinação de tecnologia e habilidades interpessoais podem ajudar a transformar a maneira como o sistema judicial opera e aprimora sua capacidade de atender às necessidades da sociedade de forma mais eficaz.

Esta publicação representa um marco importante na busca por uma administração mais eficiente, sensível e conectada com as demandas do mundo contemporâneo. É de se ressaltar o trabalho dos professores e alunos. A trajetória do Poder Judiciário, assim como de qualquer instituição, exige constantes adaptações e atualizações. A inovação é a chave para atender às crescentes demandas por uma justiça mais ágil, sensível e eficaz. Ao longo deste curso, os participantes exploraram a importância de adotar novas tecnologias, estratégias e mentalidades inovadoras para transformar a maneira como o Judiciário Catarinense opera. Neste e-book, os leitores terão a oportunidade de explorar uma variedade de textos que abordam as complexidades da inovação e da inteligência comportamental no contexto do Poder Judiciário. Cada contribuição reflete a dedicação e o compromisso dos participantes em aprimorar a administração da justiça em Santa Catarina, a respeito do que lembro das palavras de Adam Grant:

Quando questionamos nossa compreensão atual, nos interessamos por saber as informações que não temos. Essa busca nos leva a novas descobertas, que, por sua vez, perpetuam nossa humildade ao reforçar o quanto ainda temos a aprender. Se conhecimento é poder, saber o que não sabemos é sabedoria. (Pense de novo. Ed. Sextante, 2021)

Gratidão a todos os envolvidos neste projeto, especialmente a Doutora em Direito Mônica Nicknich, chefe da Seção de apoio à pesquisa e extensão da Academia Judicial e também aos professores e alunos, instrutores e autores até os gestores, servidores e funcionários que apoiaram esta iniciativa. Espero que este e-book inspire a contínua busca por inovação e aprimoramento no poder judiciário catarinense, contribuindo para um sistema judicial mais eficiente, inclusivo e adaptado aos desafios do século XXI. Que esta obra seja uma fonte de insights e inspiração para todos aqueles que desejam moldar o futuro do Poder Judiciário em Santa Catarina e, por extensão, de todo o Brasil.

Des. Ricardo José Roesler
Ex-Presidente do TJSC- 2020/2022.

SUMÁRIO

A técnica <i>Nudge</i> e as políticas públicas de Gestão da Inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina	13
<i>Fernanda Elisabeth Nöthen Becke</i>	
Gamificação como prática de gestão do conhecimento em segurança cibernética no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.....	34
<i>Luzmarina Rocesski</i>	
É possível testar a criatividade em um concurso público?	71
<i>Pablo Benítez</i>	
Aplicação da metodologia do <i>Design Thinking</i> como ferramenta de inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina: estudo de caso na Diretoria de Infraestrutura	93
<i>Rafaela Carla Vitorino</i>	
Métodos Adequados e Planejamento Estratégico: a necessidade de um Cejusc protagonista no Judiciário catarinense	109
<i>Daniel Henrique Sprotte Lima</i>	
Histórico das mudanças no trabalho em um cartório judicial civil	137
<i>Adonis André Batagin</i>	
Implantação do Juízo 100% digital no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó	170
<i>Alexandra Maria de Couto Pozzer</i>	
Uma análise dos impactos do trabalho não-presencial causados nos serviços da comarca de Itajaí – SC	205
<i>Fernanda Letícia Kaiser Corrêa dos Santos</i>	
Uma reflexão sobre o impacto dos serviços judiciários na arquitetura judiciária catarinense	237
<i>Fernanda Carvalho Pereira</i>	
Trabalho remoto no Poder Judiciário de Santa Catarina	257
<i>Júlio César Dalabona da Silva</i>	
Magistratura e gestão: junção necessária para excelência do serviço público	280
<i>Raquel de Almeida Bittencourt</i>	

Mulheres no Poder Judiciário Catarinense: programa de <i>Compliance</i> em diversidades em uma perspectiva de gênero como possível ferramenta de promoção de igualdade.....	301
<i>Michelle de Souza Gomes Hugill</i>	
O sistema E-proc enquanto ferramenta de inovação na gestão de processos judiciais na comarca de Modelo – SC	327
<i>Marcus Vinícius de Almeida Anzolin</i>	
Organização ambidestra: contribuição do modelo para o aperfeiçoamento da prestação de serviço pelo Poder Judiciário de Santa Catarina	347
<i>Alex Balen</i>	
Implementação da <i>Online Dispute Resolution (ODR)</i> no Tribunal de Justiça de Santa Catarina como ferramenta capaz de efetivar a negociação como método alternativo de resolução de conflitos	372
<i>Fabiana Gomes Cardoso Barrios Restrepo</i>	
Os desafios éticos para o uso da Inteligência Artificial (IA) nas atividades típicas do Poder Judiciário de Santa Catarina	389
<i>Francine Aparecida Koch</i>	
Inteligência Artificial nas decisões judiciais e o possível viés discriminatório	414
<i>Eduardo Augusto Coeli</i>	
Uma análise sobre a sustentabilidade aplicada às contratações diretas realizadas pelas comarcas do Poder Judiciário de Santa Catarina	436
<i>Francine Vendrusculo</i>	
Tecnologia humanizada: inovações no atendimento do judiciário na comarca de Itapoá, Santa Catarina	466
<i>Felipe Barboza</i>	
A gestão do conhecimento no Poder Judiciário de Santa Catarina: uma visão sobre <i>benchmarking</i> institucional nos cartórios judiciais das comarcas de entrância inicial	492
<i>Jardel Pasini</i>	
Integração de gestão por processos de trabalho e gestão do conhecimento no 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina.....	526
<i>Heloisa Mondardo Cardoso</i>	
Prototipagem de treinamento de estagiários das Varas Criminais da Comarca de Joinville por meio do <i>Design Thinking</i>	565
<i>Christina Celina Schultz da Silva</i>	

Perfil comportamental: uma abordagem para a construção de equipes de alta performance na Academia Judicial	595
<i>Gustavo Sérgio Heil</i>	
Os benefícios da aplicação dos construtos da Psicologia Positiva às lideranças das organizações	613
<i>Paola Seidel Lombardi</i>	
Análise do instrumento de avaliação de desempenho aplicada ao servidor público utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina no contexto de governança pública.....	646
<i>Silviane Nazário Marcello</i>	
Gestão de equipes de alta <i>performance</i> e produtividade sustentável no Poder Judiciário de Santa Catarina.....	673
<i>Arthur Pieper Neto</i>	
Desenvolvimento de competências e inovação: um estudo de caso na comarca de Camboriú	700
<i>Cíntia Cristina Benevenuti de Souza</i>	
Expedição de requisição para pagamento de precatórios.....	740
<i>Alessandra Berns</i>	
Avaliação, experiências e sugestões dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina sobre o sistema SEEU.....	769
<i>Cristiano Juraczeky</i>	
Concursos Públicos: conceito, principiologia e aspectos destacados da intervenção judicial	816
<i>Alexandre Schmidt Fernandes.</i>	
Gestão da Inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina frente às diretrizes da Lei n. 14.133/2021.....	838
<i>Graziela Nara da Silva Zapelini</i>	
Os mandados judiciais remotos e a Lei Geral de Proteção de Dados: instrumentos de anteparo aos Direitos Fundamentais dos cidadãos brasileiros.....	859
<i>Juliana Gomes Correia Vargas</i>	
Efetividade da atuação dos gestores de risco no planejamento das contratações de TI do PJSC.....	874
<i>Melissa Pereira de Castro</i>	
Eficiência na administração pública: o caso do Projeto Jurisdição Ampliada no Poder Judiciário de Santa Catarina.....	903
<i>Rodrigo de Quadros Guidi</i>	

A (im)possibilidade de utilização de nudges nas recomendações expedidas pelo Ministério Público de Santa Catarina.....	928
<i>Rodrigo Figueiredo Brelinger</i>	
Precedentes qualificados na prática processual: proposta de um método de análise de dados para otimização da aplicação de precedentes.....	952
<i>Samira Regina Malheiros</i>	
Gestão Processual, boas prática e inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina.....	977
<i>Robson Rodrigo Dal Chiavon</i>	
Uma proposta de comunicação interna eficaz e segura	1001
<i>Carlos Henrique Righetto Moreira</i>	
Os perfis comportamentais, a conduta emocional e as formas de comunicação como fatores que influenciam a efetividade das mediações judiciais	1022
<i>Carolina Bernat Spazzini</i>	
Gestão da Comunicação Digital na Justiça Catarinense	1054
<i>Cristiane Cardoso</i>	
<i>Visual Law</i> e linguagem simples - democratizando o acesso à Justiça no Poder Judiciário de Santa Catarina	1084
<i>Diana Colombo Nieheus</i>	
Comunicação Institucional e tecnológica para peticionamento no sistema Eproc	1106
<i>Cláudia de Oliveira Leivas Bastos</i>	
Gestão Judiciária, saúde e subjetividade no trabalho.....	1131
<i>Andyara Luísa Miglioranzi</i>	
A pandemia de Covid-19 – implicações no Poder Judiciário de Santa Catarina	1147
<i>Rejane Miozzo</i>	
Saúde Mental dos Servidores Públicos frente ao período pandêmico.....	1168
<i>Gissei Aparecida Martelli Buratto</i>	
<i>Mindfulness</i> : promoção em saúde mental no Poder Judiciário de Santa Catarina.....	1189
<i>Cristiano Minuzzi Debiasi</i>	
Inteligência Emocional aplicada às estratégias de negociação e tomada de decisão em audiências de mediação e conciliação no poder judiciário de Santa Catarina.....	1210
<i>Marcelo Fraga</i>	

A TÉCNICA NUDGE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE NUDGE TECHNIQUE AND PUBLIC POLICIES FOR INNOVATION MANAGEMENT IN THE JUDICIARY OF SANTA CATARINA

Fernanda Elisabeth Nöthen Becker¹

RESUMO

A utilização da técnica *Nudge*, oriunda da economia comportamental, pode auxiliar na formulação, desenvolvimento e concretização de políticas públicas voltadas à gestão da inovação no âmbito do Poder Público, sobretudo do Poder Judiciário de Santa Catarina. A partir da definição do problema, o estudo foi desenvolvido por meio do método indutivo, lastreado pela técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa analisou os aspectos da gestão da inovação no contexto do Poder Judiciário, sobretudo a partir da Resolução n. 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), da economia comportamental e da utilização da técnica *Nudge* para formulação de políticas públicas, com o escopo de verificar se a referida técnica impulsiona Políticas Públicas de Gestão da Inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Palavras-chave: Economia Comportamental; *Nudge*; Inovação; Política Pública; Poder Judiciário.

ABSTRACT

The use of the Nudge technique, derived from behavioral economics, can help in the formulation, development and implementation of public policies aimed at managing innovation within the Public Power, especially the Judiciary Power of Santa Catarina. Thus, to achieve the proposed objectives, the research analyzed aspects of innovation management in the context of the Judiciary, especially from Resolution n. 395/2021 of the National Council of Justice (CNJ), the study of behavioral economics and the use of the Nudge technique for formulating public policies with the scope to verify whether the aforementioned technique boosts Public Policies for Innovation Management in the Judiciary of Santa Catarina.

Keywords: Behavioral Economics; Nudge; Innovation; Public Policy; Judicial Power.

¹ Mestre em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Direito Público (FURB/AMC/ESMESC). Analista Jurídica, integrante da Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (TJSC). E-mail: feb11971@tjsc.jus.br. A pesquisa foi realizada sob orientação da Professora Elizete Lanzoni Alves. Doutora (UFSC), Pós-Doutora pela Universidade de Alicante (Espanha) e Pedagoga (UDESC). Coordenadora da Comissão Permanente de Processo Disciplinar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Integrante da Academia Catarinense de Letras Jurídicas (ACALEJ) e da Academia Brasileira de Direito (ABD). E-mail: elizete.lanzoni@tjsc.jus.br.

INTRODUÇÃO

Inovação, transformação digital, tecnologia e políticas públicas são temas de grande relevância na atualidade, que tem alcançado o setor público de maneira geral. Não se trata de fenômeno local e o Poder Judiciário nacional viu-se imerso na necessidade de fazer frente às novas tecnologias e inovações proporcionadas pelo avanço da inteligência artificial. As crises econômicas mundiais e a contínua escassez de recursos públicos, somada ao aumento da demanda de resposta do poder público são fatores que tornam cada vez mais necessário inovar. As tecnologias tornam céleres os processos e reduzem seus custos, tanto no sentido da automatização quanto da inteligência artificial, e a utilização desses recursos é crescente, de modo que a inovação é imperiosa.

O cenário em que está inserido o Poder Judiciário brasileiro é o de assoberbamento estrutural. Muitas têm sido as propostas de solução do acúmulo exponencial de lides, e o esforço cada vez maior para solvê-las na realidade da finitude de recursos. A inovação oportuniza soluções nunca antes pensadas, pois modifica as premissas das perguntas – é pensar os problemas fora das circunstâncias em que se procurava pensá-los.

A fim de que seja possível alcançar os objetivos almejados para a tecnologia e/ou inovação que se pretenda implementar, faz-se necessária a adoção de uma gestão da inovação. Além disso, uma política pública de gestão da inovação deve levar em conta o contexto da mudança cultural organizacional, motivo pelo qual requer o conhecimento dos fatores que influenciam a tomada de decisão dos agentes envolvidos.

Com base nesse cenário, o artigo resultou de pesquisa acerca da seguinte questão: em que medida a utilização da técnica *Nudge* (“empurrãozinho”), oriunda da economia comportamental, pode auxiliar na formulação, desenvolvimento e concretização de políticas públicas de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário em Santa Catarina? A partir da definição do problema, o estudo foi desenvolvido por meio do método indutivo, lastreado pela técnica de pesquisa bibliográfica e documental.

A justificativa do tema considera iniciativas bem-sucedidas da experiência internacional, bastante avançada na utilização da técnica *Nudge*, cuja utilização foi investigada como ferramenta para formulação de políticas públicas de gestão da inovação no Poder Judiciário, como uma lógica de possível implementação. Referida técnica apresenta-se como

instrumental apto e hábil às mais diversas iniciativas tendentes ao desenvolvimento institucional e à melhoria do serviço público.

Nesse sentido, a visão do mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense (2021-2026) compreende o objetivo de ser reconhecido como uma organização confiável, funcional e inovadora, de modo que a proposta do presente artigo de conclusão de curso se insere nesse contexto de visão institucional.

A técnica *Nudge*, na perspectiva da gestão da inovação no Poder Judiciário de Santa Catarina, ao munir o administrador de um ferramental já utilizado em setores públicos no mundo, pode contribuir para o aperfeiçoamento de políticas e ações de gestão, visando o cumprimento de sua missão institucional que é a de promover solução de conflitos com efetividade.

Ao alavancar a gestão da inovação, o resultado da técnica *Nudge* é que soluções para o desafio do Judiciário Nacional consistente no aperfeiçoamento da gestão administrativa e da justiça à luz da inovação, sejam obtidas. Além disso, a utilização da técnica pode contribuir com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, de modo a fomentar a governança e a gestão estratégica. Do mapa estratégico se extrai que a inovação é atributo de valor para a sociedade, ocasião em que o estudo da técnica *Nudge* tem grande potencial de aproveitamento para o desenvolvimento institucional.

O entendimento da economia comportamental, e da técnica tema do artigo, considera a dimensão do comportamento humano diante de incentivos variados que podem condicioná-lo. Significa dizer que formuladores de políticas têm buscado nas ciências comportamentais o conhecimento científico necessário para compreender e enfrentar dificuldades provenientes das escolhas sobre as ações e programas que envolvem as políticas públicas. É corriqueiro que a noção da economia clássica do *mainstream* “econ”, o ator racional, considere o indivíduo como padrão, que opera a fim de maximizar seus melhores interesses. Todavia, a teoria é falha diante da realidade demonstrada pela economia comportamental, em que aspectos subjetivos influenciam o comportamento e a tomada de decisão. Assim, gatilhos do comportamento humano podem ser acionados para que se consiga incentivar as melhores escolhas, as melhores ações, por meio da técnica *Nudge*.

Com isso, o artigo foi estruturado em três tópicos, sendo que, em primeiro lugar, analisou-se os aspectos da gestão da inovação no contexto do Poder Judiciário, sobretudo a partir da Resolução n. 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça. Em um segundo momento,

adentrou-se ao estudo da economia comportamental e da utilização da técnica *Nudge* para formulação de políticas públicas. Por fim, verificou-se se a referida técnica impulsiona Políticas Públicas de Gestão da Inovação junto ao Poder Judiciário de Santa Catarina.

1. GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

A busca por uma administração mais transparente, dinâmica e eficiente, consequência do amadurecimento democrático, é tarefa que há muito exige esforços dos gestores. Como resposta ao patrimonialismo dominante em períodos de regime absolutistas e despóticos, a administração burocrática ganhou espaço e proporcionou, entre outras vantagens, um serviço público mais preciso, contínuo, com características como disciplina, rigor, confiança e calculabilidade (e *accountability*) para o governante e para os cidadãos (WEBER, 1999, p. 173-178).

A partir de uma perspectiva gerencial para o desempenho das atividades públicas, o Poder Judiciário passou a adotar igual tendência. Na década de 1990 o Tribunal de Justiça de Santa Catarina implementou o Sistema de Automação do Judiciário, “que informatizou todos os processos e permitiu um maior controle de sua tramitação com a coleta instantânea de dados” (SILVA, s.d., p. 5). Com isso, frente ao aumento exponencial de dados e informações, do desenvolvimento e dos avanços tecnológicos, bem como da necessidade de uma atuação administrativa eficiente no âmbito do Poder Judiciário, gerir tornou-se tão necessário quanto julgar, inclusive considerando o direito constitucional ao acesso à justiça (art. 5º, XXXV, da Constituição da República de 1988).

A realidade imposta pelo novo contexto social e tecnológico, implica que a transformação digital não tem a ver, somente, com a tecnologia, mas com estratégia e novas maneiras de pensar (ROGERS, 2021, p. 12). Sendo assim, é imprescindível o suporte ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas às tecnologias e ao uso destas para que se promova “um salto qualitativo, exigido na prestação dos serviços públicos que atendam as demandas da sociedade contemporânea” (DINIZ, BARBOSA, JUNQUEIRA, 2007, p. 27), em todos os níveis de governo. Para tanto, é necessário o emprego de técnicas, inclusive as oriundas da economia comportamental, capazes de incentivar e de conduzir ações em prol de um planejamento estratégico determinado.

Assim, torna-se necessário o estabelecimento de uma estrutura de governança, a saber, de vários mecanismos de liderança, estratégia e controle com a finalidade de empreender avaliação, direcionamento e monitoração da gestão, visando políticas públicas e prestação de serviços nas quais o norte principal é o interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

A promoção da inovação e o fomento à criatividade constituem uma realidade que se impõe no setor público, e representam um caminho para o enfrentamento e superação de desafios, em prol da eficiência na prestação de serviços². Ainda, a inovação³ impulsiona o desenvolvimento mediante uma ação tendente a gerar rupturas internas no modelo econômico em vigor (OLIVEIRA; SANTOS JR., 2017, p. 33). Trata-se de um conceito tanto social quanto econômico, baseado na utilização da criatividade para resolução de problemas, desafios ou necessidades (PORTAL UNIFICADO, s.d.).

Inovar, portanto, é questionar o *status quo*⁴. Trata-se de categoria muito utilizada, de conceituação que quase perdeu seu significado na profusão de usos correntes, segundo Keeley (2015, p. 4). Para o autor, entende-se a inovação como a capacidade de evoluir, adaptar e melhorar, indispensável ao período atual de intensas mudanças (KEELEY, 2015, p. 3). Ele também define inovação com as seguintes afirmações: “inovação é a criação de uma oferta nova e viável” e “a inovação requer a identificação dos problemas que importam e sua transposição sistemática para oferecer soluções simples e inteligentes” (KEELEY, 2015, p. 5-7), conceitos esses que se coadunam com a proposta deste trabalho, em que o *Nudge* opera como solução simples e viável, para a questão da gestão da inovação.

Ainda, na perspectiva do serviço público, a inovação é resultado de parcerias e esforços dentro do aparelho do Estado, bem como de desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais, aliada à uma cultura propícia à inovação e à mudança (BAPTISTA; COSTA, 2019).

² A introdução de novas tecnologias e inovação no setor público integra e promove o movimento chamado de *New Public Management* (NPM), com a importação de conceitos, técnicas e práticas de gestão do setor privado para a administração pública, com foco em resultados e em busca de eficiência (LUNARDI, 2022).

³ Destacam-se seis modos pelos quais o processo de inovação pode ocorrer: 1) inovação radical; 2) inovação de melhoria; 3) inovação incremental; 4) inovação por recombinação; 5) inovação por formalização; e 6) inovação ad hoc (LIMA; VARGAS, 2012).

⁴ Govindarajan e Trimble (2006, p. 5-6) definem 04 (quatro) tipos de inovação: 1) melhoria contínua de processos, que envolve sucessivos pequenos investimentos em inovações incrementais dos processos; 2) revolução dos processos, que promove melhora dos processos existentes, mas em grandes saltos, por meio de novas tecnologias relevantes; 3) inovações nos produtos e serviços, a saber, novas ideias criativas que não modificam os modelos de negócio tradicionais, mas apresentam novos produtos ou novas versões; 4) inovações estratégicas, sem mudanças nas tecnologias básicas nem nos produtos e serviços, mas sempre envolvendo modelos de negócios não comprovados.

Destaca-se que, de acordo com Lunardi (2022), a gestão estratégica, a inovação e a transformação digital são os caminhos para a eficiência da Justiça. Conforme tal visão e orientação, é editada, em 2021, a Resolução n. 395 do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, que estabelece o conceito de inovação em seu art. 2º, consistente na “implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário”, por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou por meio de uma forma diferente e eficaz de “solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas” (CNJ, 2021).

A normativa também considera que a implementação da política de gestão da inovação deve se basear nos princípios que enumera, dos quais, de interesse ao presente trabalho, destaca-se a cultura da inovação, princípio a ser promovido a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência no serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas ao melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário. Outros princípios também norteiam a implementação da política de gestão da inovação, quais sejam; (a) foco no usuário, sempre que possível, como eixo central da gestão; (b) participação, ampla, de magistrados e servidores e de atores externos, sempre em busca de uma visão multidisciplinar; (c) colaboração, trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e compartilhamento de boas práticas; (d) desenvolvimento humano, de novas habilidades de magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade; (e) acessibilidade, com atenção à inclusão; (f) sustentabilidade socioambiental; (g) desenvolvimento sustentável, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030; (h) desburocratização, com o aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e (i) transparência, respeitadas as hipóteses de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.

Diante da necessidade e relevância do incentivo à inovação, o art. 5º da Resolução n. 395/2021 aponta que a gestão da inovação possui caráter estratégico e deve tornar o ambiente de atuação do Poder Judiciário propício para a concepção de “ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização, assim como para a sua oferta à sociedade, na forma de

produto, processo, serviço, modelo de negócio ou tecnologia” (CNJ, 2021). Destaca-se que tornar o ambiente de atuação propício para concepção de ideias inovadoras compreende incentivar e investir para que os servidores, aqueles que compõe a organização, se aprimorem constantemente, lembrando que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”, com destaque para o fato de que, sem a aprendizagem individual, a organizacional não ocorre (SENGE, 2014, p. 209).

Esse aprendizado e ambiente propício à inovação é facilitado por meio das diversas iniciativas de criação de laboratórios de inovação. Isso porque os laboratórios pressupõem interação entre diversos indivíduos, dentro da concepção de que, se equipes aprendem, elas geram “um microcosmo para a aprendizagem em toda a organização” (SENGE, 2014, p. 340), fomentando e multiplicando a velocidade dos processos envolvidos.

Os laboratórios de inovação, nesse sentido, surgem enquanto inovações, cuja proposta é desenvolver soluções inovadoras frente aos problemas da organização e de demandas públicas de modo assertivo, e mediante um processo colaborativo entre os diversos atores sociais – organizações públicas e sociais, cidadãos e empresas (EMMENDOERFER; OLAVO; CARVALHO JÚNIOR, 2019). Trata-se, portanto, de um ambiente colaborativo que busca “fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas” (SANO, 2020, p. 18), constituindo-se de espaços nos quais é permitida a construção e o compartilhamento de conhecimento e de informação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Atento à essa tendência, os órgãos do Poder Judiciário, devem implementar uma política de gestão da inovação, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais⁵, nos termos do art. 4º da Resolução mencionada (CNJ, 2021). Ainda, em seu art. 9º, instituiu-se a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), com o objetivo de impulsionar a gestão de inovação no âmbito do Poder Judiciário, para torná-la um “processo contínuo e produzir alto impacto nos resultados dos órgãos componentes da estrutura do Judiciário” (CNJ, 2021).

Não obstante os esforços para instituir uma política de gestão da inovação, é necessário identificar as etapas do processo de uma gestão da inovação coerente. Nesse sentido, as etapas podem ser descritas de acordo com a tabela a seguir:

⁵ Art. 6º da Resolução n. 395/2021. O Laboratório de Inovação do Conselho Nacional de Justiça é denominado Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS/CNJ).

Tabela 1 - Etapas do processo de gestão da inovação.

Etapa	Descrição
1) Levantamento	Levantamento de ideias, em que se busca sistematicamente oportunidades de inovação.
2) Seleção	Momento de análise e seleção das opções levantadas na etapa anterior, com a consequente definição da estratégia mais adequada para concretizá-la;
3) Definição de recursos	Etapa para definição dos recursos (humanos, financeiros, de infraestrutura e/ou tecnológicos) necessários para a introdução das oportunidades de inovação selecionadas;
4) Implementação	Etapa em que ocorre a execução dos projetos de inovação. Deve-se ter atenção ao uso eficiente dos recursos, ao cumprimento dos prazos, bem como fazer uso de ferramentas de gerenciamento de projetos;
5) Aprendizagem	Momento de refletir sobre todo o processo, revisar etapas, ações e ferramentas e registrar as lições que foram aprendidas ao longo do processo.

Fonte: (CARVALHO, CAVALCANTE, REIS, 2009, p. 57-64).

A partir da identificação das etapas acima mencionadas, pode-se compreender a gestão da inovação enquanto “um conjunto de atividades gerenciais que tentam controlar o processo inovador” (CAMPOS, NOGUEIRA, MONTEIRO, 2011, p. 3). Para que o gerenciamento da inovação alcance o sucesso desejado, há a necessidade de elaboração de uma estratégia de inovação apropriada, bem como o emprego de mecanismos efetivos de implementação e de suporte organizacional.

Cumprir destacar, ainda, que a gestão da inovação não ocorre de modo linear (TIDD; BESSANT, 2015, p. 71), uma vez que dinâmico, e pode variar de acordo com a realidade e adequação de cada setor onde será implementada. Além disso, salienta-se que, em primeiro lugar, há necessidade de se promover uma mudança de cultura organizacional, e de se superar as resistências e barreiras frente à inovação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008 *apud* FERNANDES, *et al*, 2015, p. 57). Nesse sentido, é imprescindível uma análise baseada na economia comportamental para identificar os fatores capazes de incentivar comportamentos em prol da inovação na elaboração e execução de políticas públicas.

2. ECONOMIA COMPORTAMENTAL E O FENÔMENO DO NUDGE NA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Dentre as mudanças fundamentais para a implementação de uma gestão da inovação, a mudança de cultura organizacional é uma das que mais se destacam. Trata-se de mobilizar estruturas antigas, arraigadas, do modo de fazer e operar que estruturam o serviço público, em que a hierarquia representa um valor essencial. Aludida mudança envolve alterações de processos e comportamentos afetos à introdução de uma gestão voltada à inovação. Nesse sentido, há técnicas que podem ser utilizadas para orientar tal mudança e estimulá-la, incentivá-la. Entre as formas não intrusivas de guiar as pessoas e induzir comportamentos e tomada de decisões está a técnica *Nudge* – ou “empurrãozinho” –, que, por sua vez, pode ser aplicada em ampla gama de situações, inclusive no Poder Judiciário.

Referida técnica é oriunda da Economia Comportamental (EC) e consiste, essencialmente, no “estudo das influências cognitivas, sociais e emocionais observadas sobre o comportamento econômico das pessoas” (SAMSON, 2015, p. 30). A EC rompeu a lógica proposta pela ciência econômica tradicional, para a qual as ações dos indivíduos são tomadas de forma racional e desconsideram outras dimensões do comportamento humano, buscando a maximização de seu bem-estar (alocação ótima de recursos).

Assim, diferente da perspectiva da racionalidade limitada, a EC propõe uma visão de realidade “formada por pessoas que decidem com base em hábitos, experiências pessoais e regras práticas simplificadas” (SILVA, RODRIGUES, TIBALDI, 2018, p. 272). Diante dessa nova ótica promovida pelo estudo e atuação transdisciplinar entre áreas do conhecimento é possível compreender a realidade social, bem como elaborar instrumentos políticos que possibilitem resultados mais efetivos para a sociedade (SILVA, RODRIGUES, TIBALDI, 2018, p. 271).

Além disso, para que seja possível entender o comportamento de um organismo é preciso conhecer sua estrutura interna, bem assim seu mecanismo de adaptação (SBICCA, 2014, p. 582). Isso porque a racionalidade de uma decisão dependerá de estruturas localizadas no ambiente (SAMSON, 2015, p. 32). Assim, ao se considerar a racionalidade limitada do indivíduo (agente econômico) no processo de tomada de decisões, deve-se levar em conta três fatores: 1) complexidade do ambiente de escolha; 2) acesso às informações; 3) limites psicológicos do indivíduo (SBICCA, 2014, p. 584).

Não obstante, é necessário considerar que “a memória humana é organizada como uma enciclopédia muito bem indexada”, onde as dicas de percepção figuram como os itens indexados, que proporcionam “acesso à informação armazenada a respeito da cena percebida e

das ações relevantes”⁶ (SIMON, 1993, p. 642-643). São os gatilhos do ambiente externo que podem acionar comportamentos e provocar ações e decisões. Portanto, para que o agente tenha acesso com maior facilidade aos “itens indexados” há técnicas que podem ser utilizadas, como é o caso do *Nudge* “empurrãozinho”, proposto por Thaler e Sunstein (2019).

A técnica do *Nudge*, presente no campo da economia comportamental, busca analisar o comportamento dos indivíduos no sentido de fornecer incentivos tendentes a afetá-los em algum sentido pretendido, por meio de sugestões e sutilezas a direcionarem uma escolha ou comportamento tidos por ideal em certo contexto, que sejam social e moralmente preferíveis. Trata-se de um fenômeno definido como qualquer aspecto da arquitetura de escolhas que influencie o comportamento das pessoas de forma previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente seus incentivos econômicos⁷.

Nesse sentido, Thaler e Sunstein (2019, p. 20) esclarecem que os “arquitetos de escolhas” podem provocar melhoras para a vida das pessoas por meio da criação de ambientes favoráveis para o usuário, ao considerar que os indivíduos que escolhem são humanos suscetíveis a diversos vieses cognitivos, portanto, aqueles que criam as escolhas devem facilitar a vida o máximo possível (THALER, SUNSTEIN, 2019, p. 22). O foco, portanto, está nas pessoas que se encontram em um contexto de escolhas, e em como lhes facilitar o processo de tomada de decisões, incentivando-as (com um “empurrãozinho”, um *Nudge*) à melhor escolha. Trata-se, portanto, de uma “iniciativa que direciona as pessoas para determinados caminhos, porém, ao mesmo tempo em que aponta a direção para o indivíduo, permite que eles possuam liberdade para segui-lo da forma como desejarem” (SOUZA; RAMOS; PERDIGÃO, 2018, p. 238).

Um dos princípios da gestão da inovação é o foco na pessoa, no usuário, conforme visto na Resolução CNJ n. 395/2021, de modo que conhecer e absorver a técnica *Nudge* pode ampliar o universo de inovação, e de sua gestão, no Poder Judiciário. Nesse contexto, a compreensão e utilização da técnica *Nudge*, por parte de gestores públicos, pode facilitar a

⁶ Nesse contexto, destaca-se a existência de tendências cognitivas, heurísticas e vieses que possuem correlação com a formulação de *Nudges*, como é o caso, por exemplo, da ancoragem, disponibilidade, excesso de otimismo, aversão à perda, *status quo*, desconforto intertemporal, entre outros (ANDRADE, 2019).

⁷ Para se entender o mecanismo do *Nudge*, os autores propõem que a crença geral em torno do ato de escolha de um indivíduo envolve um pressuposto falso e duas ideias equivocadas. Pressuposto falso: praticamente todas as pessoas fazem as melhores escolhas para si, ou pelo menos escolhas melhores que outras pessoas fariam por elas. Ideias equivocadas: é possível não influenciar as escolhas das pessoas; e, o paternalismo sempre envolve coação (THALER, SUNSTEIN, 2019, p. 17-20). Sunstein (2014, p. 2) ainda explica que as escolhas dos indivíduos não são totalmente livres, sempre há algo ou alguém influenciando, de alguma maneira, as decisões que são tomadas por cada pessoa.

concepção e elaboração de políticas públicas que funcionem de maneira mais efetiva e a menores custos, por meio da compreensão do comportamento individual, a fim de estimular condutas - positivas ou negativas - da sociedade ou de um segmento social específico.

Cumprir-se destacar, para fins desta pesquisa, a compreensão de “política pública” a partir do ponto de vista administrativo, que as entende como um conjunto de projetos, programas e atividades realizadas pelo governo em nível nacional, regional ou municipal a fim de se alcançar determinados objetivos em longo prazo (BRANCALEON, 2015, s.p.). Além disso, constituem a totalidade de ações, metas ou planos que os Governos (nacional, estaduais e municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público (LOPES; AMARAL, 2008, s.p.). Destaca-se, ainda, que o ciclo de políticas públicas compreende as seguintes etapas: 1) identificação do problema; 2) formação da agenda; 3) formulação de alternativas; 4) tomada de decisão; 5) implementação; 6) avaliação; 7) extinção (SECCHI, 2012, p. 33).

Percebe-se, assim, que a criação e a implementação de políticas públicas que se pretendam eficazes não podem desconsiderar os fundamentos e ferramentas concedidos pela transversalidade proposta pela economia comportamental (SILVA, RODRIGUES, TIBALDI, 2018, p. 272), ou seja, a economia comportamental perpassa diversos campos do conhecimento e estuda conceitos e técnicas que podem enriquecer a gestão e as políticas públicas. Vale dizer: quando esta ciência derruiu a ideia do indivíduo racional, que apenas escolhe a seu favor ou maximizando seus benefícios, demonstra que, sob diversas circunstâncias do ambiente, somada às tendências individuais, as pessoas tendem a fazer escolhas de repercussão mais imediata, guiadas pelas recompensas imediatas⁸, o que apresenta impacto coletivo.

A adoção da técnica inovadora do *Nudge* na formulação de políticas públicas é considerada uma ferramenta muito popular entre as intervenções comportamentais, barata e de fácil implementação, tornando-se uma proposta viável para a adoção de políticas nas mais diversas áreas do conhecimento, inclusive já adotada por algumas entidades governamentais internacionais.

Nesse sentido, destacam-se algumas ações: (a) na administração do Governo de Barack Obama (2009), com o programa *White House Office of Information and Regulatory Affairs* – Gabinete de Informações e Assuntos Regulatórios (OIRA), responsável por conduzir análises de custo-benefício das normas do governo e alterações regulatórias, isto é, tem por finalidade

⁸ O *Nudge* verificou mecanismo de como essas escolhas acontecem, considerando especialmente as descobertas da economia comportamental dos dois modelos de pensamento, o automático (intuitivo) e o deliberado (controlado), racional (KAHNEMAN, 2012, p. 12).

aprovar, modificar ou vetar qualquer cláusula redigida por agências reguladoras do país; (b) no escritório do Primeiro Ministro da Inglaterra (2010), que criou o *Behavioral Insights Team* (BIT), com o objetivo de criar e aplicar *insights* comportamentais para promover mudanças positivas e ajudar pessoas, comunidades e organizações a prosperar. Um exemplo das ações/pesquisas desenvolvidas pelo BIT foi a utilização de *insights* comportamentais para descarbonizar consumo doméstico de energia, transporte, alimentos e materiais. Tal pesquisa possibilitou, por exemplo, extrair conclusões como a tendência a comportamentos sustentáveis dos cidadãos ingleses (BIT, 2023)⁹. Desse escritório, relevante a bem-sucedida iniciativa na cobrança de custas; e (c) a Comissão Europeia (2010), que instalou o *Behavioral Studies for European Policies Program*, o qual realiza pesquisas para entender o comportamento humano em determinadas áreas de interesse (por exemplo, em 2022 foi publicado o estudo comportamental sobre práticas comerciais desleais no ambiente digital) (EUROPEAN UNION, 2022).

Percebe-se, desse modo, que a utilização do *Nudge* representa um incentivo que tem por objetivo a reversão ou atenuação dos efeitos dos vieses cognitivos (ANDRADE, 2019, p. 116), ou seja, os erros de análise próprios do ser humano, que não o levam a realizar boas escolhas. Com isso, busca-se orientar a atuação dos agentes econômicos e a sua tomada de decisão em um sentido mais racional.

Cumprido destacar que, quanto ao *Nudge*¹⁰ elaborado pelo Estado, este deve ser transparente e aberto, em vez de oculto e encoberto (SUNSTEIN, 2014, p. 2), levando em conta os princípios da Administração Pública e a necessidade de escrutínio público e revisão das decisões do governo. No âmbito estatal, há diversos *Nudges* que podem ser utilizados para fins de políticas, dentre os quais se destacam: simplificação das formas e procedimentos; uso de normas sociais (de modo a enfatizar o que a maioria das pessoas faz, para reforçar um comportamento desejado); estratégias de pré-comprometimento; lembretes; indução de intenções de implementação, entre outras formas possíveis (SUNSTEIN, 2014, p. 3-6; SILVA, RODRIGUES, TIBALDI, 2018, p. 276). Assim, a partir da compreensão das contribuições da economia comportamental quanto aos mecanismos envolvidos na escolha do indivíduo e do

⁹ Para maiores informações sobre demais projetos, acesse: <https://www.bi.team/>.

¹⁰ Em relação à elaboração de um *Nudge*, não há um modelo estático padrão, considerando a natureza da atividade ou comportamento em que se pretende aplicá-lo, e sua natureza dinâmica. No entanto, a *BIT* publica uma série de recursos gratuitos para ajudar indivíduos e organizações a aprender e aplicar Insights Comportamentais, conforme manuais disponíveis em: <https://www.bi.team/our-work-2/handbooks/>, constituindo-se de temática para novos trabalhos.

emprego de *Nudges* para formulação de políticas públicas, o tópico seguinte foi destinado à análise do uso da referida técnica no âmbito do Poder Judiciário em prol da inovação.

3. A FORMULAÇÃO DE *NUDGES* E O PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DA INOVAÇÃO

Diante do cenário apresentado nos tópicos anteriores, percebe-se a urgente necessidade de estabelecimento de mecanismos para incentivar o processo de inovação, em especial no Poder Público, e, de acordo com o núcleo temático deste artigo, especificamente no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Nesse sentido, no âmbito nacional, com o objetivo de fomentar as inovações e mapear as melhores iniciativas com impactos positivos na prestação jurisdicional, foi instituído o Banco de Boas Práticas do Conselho Nacional de Justiça, cujo foco reside na gestão do conhecimento e na difusão de práticas capazes de melhorar o desempenho de outras unidades judiciais. Dentre os eixos temáticos propostos pelo Banco, destacam-se: gestão processual; desburocratização; transparência; planejamento e gestão estratégica; governança de tecnologia da informação e comunicação; acesso à justiça; cooperação judiciária nacional, entre outros (PORTAL CNJ, s.d.). Outra iniciativa proposta a nível nacional pelo CNJ foi a criação do painel de *Business Intelligence* (BI) para medir e mostrar o desempenho de todas as unidades judiciais brasileiras, acessível por qualquer pessoa pela internet (ESTATÍSTICAS DO PODER JUDICIÁRIO, s. d.).

Ainda, segundo a mesma lógica de incentivo à inovação no Poder Judiciário, há o Prêmio Innovare, que busca mapear, registrar e premiar as melhores práticas com impacto no sistema de Justiça do Brasil (INNOVARE, s. d.). A primeira edição do prêmio ocorreu em 2004, e, em 2021, em sua 18ª edição, uma das ações/práticas premiadas (categoria “tecnologia”) consistiu no ranqueamento de modelos de atos judiciais de peças processuais por meio do uso de Inteligência Artificial (LEXLATIN, 2021)¹¹. Outro prêmio criado pelo CNJ para incentivar ações de inovação e aperfeiçoamento continuado da gestão foi o Prêmio Excelência para melhor tribunal do país (antigo Selo Justiça em Números) que, no ano de 2021, foi conquistado pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, com destaque para eixos como Governança, Produtividade, Transparência e Dados e Tecnologia (ACS, 2022).

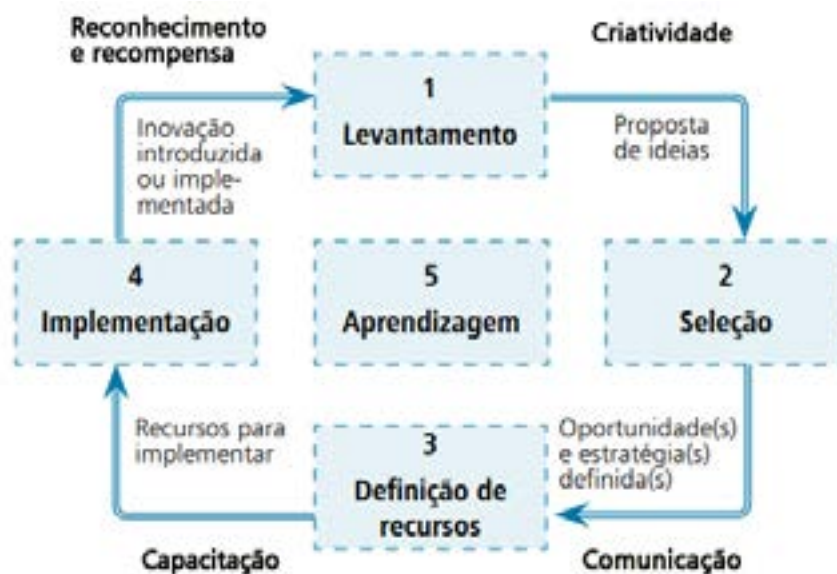
¹¹ Para maiores informações sobre o projeto, consultar (LIAA-3R).

Por sua vez, referidas ações, dentre outras, são adotadas com a finalidade de gerar dados, analisá-los, extrair diagnósticos, tomar decisões estratégicas e formular propostas de melhorias para que seja possível promover, de fato, uma gestão estratégica da inovação, orientada, especialmente, pelos princípios elencados no art. 3º da Resolução n. 395/2021 do CNJ, a saber, cultura da inovação, foco no usuário, participação, colaboração, desenvolvimento humano e sustentável, acessibilidade, desburocratização e transparência.

No Poder Judiciário de Santa Catarina, tem-se a Resolução GP n. 23/2020 que instituiu o JudLab – Laboratório de Inovação, no intuito de acelerar o desenvolvimento de soluções e fomentar a participação, bem como a aproximação entre gestão e execução (JUDLAB, s.d.). O papel do JudLab, em síntese, consiste na avaliação, validação e auxílio no desenvolvimento de projetos, oferecendo suporte à sua coordenação, planejamento e execução. Ainda, importante mencionar que o Laboratório se encontra vinculado ao Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, instituído pela Resolução GP n. 78, de 29 de novembro de 2022, o qual tem por um de seus objetivos, “fomentar a cultura de inovação no PJSC”. Destaca-se, ainda, que compete ao Núcleo de Inovação, dentre outros, a definição de princípios, diretrizes e prioridades para gestão da inovação no âmbito do PJSC, cabendo-lhe ações em geral em relação à gestão da inovação, de modo que se configura como ambiente estratégico nesse contexto.

A proposta estabelecida pelo JudLab pode ser assim esquematizada, tal como descrito no tópico referente à gestão da inovação:

Figura 2 - Processo de gestão da inovação.



Fonte: (CARVALHO, CAVALCANTE, REIS, 2009, p. 57).

A necessidade é de transformar servidores públicos em agentes da inovação. A capacidade de identificar, solucionar e pensar problemas estruturais depende dos indivíduos em uma instituição. Capacitar servidores públicos com habilidades para promover a inovação é o desafio. Nesse contexto, um exemplo de *Nudge* utilizado pela Administração do Poder Judiciário é o próprio curso de pós-graduação em inovação e inteligência artificial. Em um ambiente virtual, ao longo de um ano, servidores públicos de todo o Poder Judiciário e do Ministério Público estiveram em ambiente acadêmico. Nesse cenário, criaram-se as condições para que tal público, oriundo das mais diversas funções, dialogassem em torno do tema da pós-graduação, em interação qualificada com os professores. A ideia em si é inovadora, uma vez que forneceu os gatilhos necessários para o encontro entre servidores de várias funções e realidades fosse explorado a partir dessa imersão.

Uma política pública de inovação ocorre por meio dos laboratórios próprios, pois, assim como no ambiente do curso da pós-graduação, são constituídos espaços de convivência, sem formalidades, em que se oportuniza a oxigenação de ideias e facilita a criação de contatos, a partir dos quais grandes inovações podem surgir. O fator relacional é um dos fatores essenciais para que ocorra a inovação, e o *Nudge* pode auxiliar a Administração Pública a geri-la, por meio da promoção de encontros presenciais entre diversos servidores. Tais encontros no ambiente orientado da pós-graduação, e do laboratório de inovação, são os “empurrões” necessários para catalisar a inovação.

Sugere-se, por exemplo, *workshops* curtos de imersão em inovação, na sede do JudLab, entre servidores envolvidos com alguns problemas estruturais, de diversas funções, para que possam, em um ambiente de convivência sem formalidades, pensar soluções para os problemas que os atingem e especialmente perspectivas a partir do servidor usuário do sistema, o qual se defronta com tais problemáticas estruturais. Esse *Nudge* é essencial para a gestão e fomento da inovação em órgão público, utilizando-se da analogia dos sistemas naturais, em que a maior capilaridade de ligações e relações amplia a riqueza do ecossistema.

Outro *Nudge* possível e de fácil implementação seria a disposição facilitada, no sítio eletrônico do PJSC, para que ideias de melhorias de processos de trabalho possam ser inscritas, o que, aliás, foi adotado recentemente pelo Centro de Inteligência do Poder Judiciário, ao disponibilizar formulário de sugestões em seu portal, constituindo espaço de conexão e compartilhamento, onde a interação coletiva com foco em racionalização de procedimentos e demandas de massa pode ocorrer (SANTA CATARINA, 2022).

Considerando o objetivo de ser reconhecido como organização confiável, funcional e inovadora, é imprescindível ao Poder Judiciário o estabelecimento de uma gestão da inovação adequadamente proposta e implementada. Uma gestão estratégica da inovação oferece valor para a sociedade, desde que compreenda as reais demandas e os fatores que influenciam a tomada de decisão dos agentes. Com isso, é possível formular e executar políticas públicas adequadas e efetivas, valendo-se da técnica *Nudge*, com grande potencial de aproveitamento para o desenvolvimento institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar em que medida a utilização da técnica *Nudge*, oriunda da economia comportamental, pode auxiliar na formulação, desenvolvimento e concretização de políticas públicas de gestão da inovação no âmbito do Poder Público, sobretudo no Poder Judiciário em Santa Catarina. Para tanto, foram identificadas as etapas do processo de gestão da inovação, desde o levantamento de ideias e oportunidades, até a etapa de aprendizagem. Destacou-se, ainda, a relevância conferida ao tema pelo Conselho Nacional de Justiça, que recentemente instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ n. 395/2021.

Constatou-se que, para que seja possível a formulação de políticas públicas adequadas, é necessário o conhecimento e identificação dos fatores que influenciam a tomada de decisão dos agentes envolvidos/atingidos. Para tanto, a economia comportamental oferece um instrumental para análise do comportamento dos indivíduos, em que a técnica *Nudge* pode operar de modo a fornecer incentivos tendentes a afetá-lo em determinado sentido. Assim, partindo dessa compreensão e análise, é possível aplicar *Nudges* que, efetivamente, alcancem os objetivos propostos pela política.

Assim, o *Nudge* se apresenta como um instrumental apto e hábil às mais diversas iniciativas tendentes ao desenvolvimento institucional e melhoria do serviço público, na medida em que estabelece “empurrõezinhos”, incentivos sutis, para que sejam adotadas determinadas ações ou decisões orientadas aos objetivos e expectativas da organização – no caso, para a gestão da inovação no Poder Público. Nesse sentido, dentre os incentivos à inovação, deu-se enfoque aos laboratórios de inovação, criados a partir de políticas públicas, que consistem em ambientes colaborativos que impulsionam a formulação de soluções criativas entre os servidores, aplicadas para resolver problemas públicos, no âmbito do Poder Judiciário, especificamente. Seguindo referida tendência, destacou-se a criação do JudLab – Laboratório de inovação, instituído por meio da Resolução GP n. 23/2020, vinculado ao Poder Judiciário de Santa Catarina com o objetivo de valorizar o capital humano interno e patrocinar iniciativas inovadoras.

Em conclusão, foram apresentadas algumas iniciativas nacionais e internacionais que corroboram com o entendimento de que *Nudges*, quando empregados adequadamente, podem auxiliar na formulação, desenvolvimento e concretização de políticas públicas de gestão da inovação mais efetivas no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. Isso porque a mudança cultural e a inovação perpassam pelas ferramentas de gestão. Ademais, foram apresentadas algumas propostas de *Nudges* que podem ser instituídos pelo Poder Judiciário com o objetivo de fomentar a cultura inovadora entre os servidores e sua adequada gestão.

REFERÊNCIAS

ACS. TJDFDT conquista prêmio inédito de melhor tribunal do Poder Judiciário brasileiro. **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios**. 2022. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/dezembro/tjdft-conquista-premio-inedito-de-melhor-tribunal-do-poder-judiciario#:~:text=A%20conquista%20da%20premia%C3%A7%C3%A3o%20pelo,Transpar%C3%Aancia%20e%20Dados%20e%20Tecnologia>. Acesso em: 08 out. 2022.

ANDRADE, Otávio Morato de. NudgeRio: um caso de aplicação de Ciência Comportamental às Políticas Públicas. **Revista Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**. Rio de Janeiro, n. 16, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cdf/article/view/52711/34314>. Acesso em: 08 out. 2022.

BAPTISTA, Isabelle de; COSTA, Priscila Rezende da. **O Impacto da Inovação no Poder Judiciário**: um ensaio teórico. Brasília: ENAJUS, 2019. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/257.pdf>. Acesso em: 08 out. 2022.

BIT TEAM (2020). **The Behavioral Insights Team**. Disponível em: <https://www.bi.team/about-us-2/who-we-are>. Acesso em: 08 abr. 2022.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of Management Review**, 33(4), 825-845, 2008, *apud* FERNANDES, Roberto Fabiano et al. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 54-68, 2015.

BRANCALEON, Brigida Batista *et. al.* **Políticas públicas**: conceitos básicos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/universidade-de-sao-paulo-210>. Acesso em: 08 out. 2022.

CAMPOS, Lilian Barros Pereira; NOGUEIRA, Renan Santana; MONTEIRO, Fabricio Senna. Gestão da inovação: uma análise multi-casos de empresas de pequeno porte. *In*: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_142_896_19081.pdf. Acesso em: 08 out. 2022.

CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz; REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação**: inovar para competir. Brasília: Sebrae, 2009.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP: IPEA, 2017, pp. 15-32.

COMISSÃO EUROPEIA (CE). **Behavioral Studies for European Policies Program (EU)**. Disponível em: <https://oecd-posi-org/guide/behavioral-insigths>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução N° 395 de 07/06/2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 08 out. 2022.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, pp. 23-48, jan./fev. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 out. 2022.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; OLAVO, Antônio Vagner Almeida; CARVALHO JÚNIOR, José Roberto A. Laboratórios de Inovação e a Questão de sua Introdução em Organizações Públicas. In: Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2019. **Anais...** São Paulo, 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **White House Office of Information and Regulatory Affairs (OIRA)**, 2020. Disponível em: <https://www.whitehouse.gov>. Acesso em: 15 abr. 2022.

ESTATÍSTICAS DO PODER JUDICIÁRIO. DataJud. **Base Nacional de Dados do Poder Judiciário**. [s. d.]. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 08 out. 2022.

EUROPEAN UNION. **Behavioural study on unfair commercial practices in the digital environment**. Dark patterns and manipulative personalisation: final report. 2022. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/606365bc-d58b-11ec-a95f-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-257599418>. Acesso em: 15 fev. 2023.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica**: do conceito à implementação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

JUDLAB. **Laboratório de Inovação PJSC**. Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/judlab>. Acesso em: 08 out. 2022.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar**: duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KEELEY, Larry et al. **Dez tipos de inovação**. A disciplina de criação de avanços de ruptura. São Paulo: DVS Editora, 2015.

LEXLATIN. Os vencedores do prêmio Innovare 2021. **LexLatin**. 2021. Disponível em: <https://br.lexlatin.com/noticias/vencedores-premio-innovare-2021>. Acesso em: 08 out. 2022.

LIAA-3R. **Laboratório de Inteligência Artificial Aplicada da 3ª Região**. SIGMA – Ranqueamento de modelos de atos judiciais e administrativos a partir de informações identificadas nas peças processuais. São Paulo. 2020. Disponível em:

https://www.trf3.jus.br/documentos/adeg/Inova/LIAA-3R/SIGMA/PROJETO_SIGMA.pdf. Acesso em: 08 out. 2022.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, pp. 385-401, abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MyVNP8ZmNZvfxwFt4r3VbsM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney. **Políticas Públicas: conceitos e práticas**. Coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão estratégica, inovação e transformação digital: os caminhos para a eficiência da Justiça. **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios**. 2022. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2022/gestao-estrategica-inovacao-e-transformacao-digital-os-caminhos-para-a-eficiencia-da-justica>. Acesso em: 08 out. 2022.

PORTAL CNJ. **Banco de Boas Práticas do Conselho Nacional de Justiça**. [s. d.]. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>. Acesso em: 08 out. 2022.

PORTAL UNIFICADO. Afinal o que é inovação? **Portal Unificado da Justiça Federal da 4ª Região**. [s. d.]. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=2772. Acesso em: 08 out. 2022.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Autêntica Business, 2021.

SAMSON, Alain. Introdução à Economia Comportamental. In: ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria (Org.). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. Trad. Laura Teixeira Motta. 1. ed. São Paulo: EconomiaComportamental.org, pp. 26-60, 2015.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília, 2020.

SANTA CATARINA. **Centro de Inteligência do Poder Judiciário disponibiliza formulário de sugestões**. 2022. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/centro-de-inteligencia-do-poder-judiciario-disponibiliza-formulario-de-sugestoes?redirect=%2F>. Acesso em: 12 out. 2022.

SANTA CATARINA. **Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina**. Mapa Estratégico PJSC. Vigência 2021-2026. 2021. Disponível em: <https://tjsc.jus.br>. Acesso em: 17 set. 2022.

SBICCA, Adriana. Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas: Contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 44, n. 3, pp. 579-603, jul./set. 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 30.^a ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

SILVA, Amanda Carolina Souza; RODRIGUES, Débhora Renata Nunes; TIBALDI, Saul Duarte. Nudges e políticas públicas: um mecanismo de combate ao trabalho em condição análoga à de escravo. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**. Brasília, v. 8, n. 2, pp. 266-286, 2018. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5317/3968>. Acesso em: 09 out. 2022.

SOUZA, Luciana Cristina; RAMOS, Karen Tobias França; PERDIGÃO, Sônia Carolina Romão Viana. Análise crítica da orientação de cidadãos como método para otimizar decisões públicas por meio da técnica *nudge*. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**. Brasília, v. 8, n. 2, pp. 234-250, 2018.

SUNSTEIN, Cass R. **Nudging: A Very Short Guide**. 37 J. Consumer Pol'y 583, 2014. Disponível em: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9_22.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 08 out. 2022.

THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Trad. Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM. **How to build a Net Zero Society**. Using behavioural insights to decarbonise home energy, transport, food, and material consumption. 2023. Disponível em: <https://www.bi.team/publications/how-to-build-a-net-zero-society/>. Acesso em: 14 fev. 2023.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Trad. Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 2. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SEGURANÇA CIBERNÉTICA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

GAMEFICATION AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE IN CYBERSECURITY IN THE COURT OF JUSTICE OF SANTA CATARINA

Luzmarina Rocesski¹

Resumo: Este relato apresenta a experiência do projeto piloto da 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC sob a ótica da gestão do conhecimento e da inovação das ferramentas de aprendizagem organizacional. Dessa forma, com base na compreensão desses conceitos, alinhados com a caracterização da segurança da informação e da segurança cibernética no contexto da transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, busca-se validar a gamificação como prática inovadora de gestão do conhecimento e a sua importância para a conscientização em segurança cibernética para os usuários dos serviços de tecnologia da informação e comunicação do PJSC. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória para análise e entendimento da literatura, a qual serviu de suporte para interpretação dos dados coletados por meio da análise crítica no encerramento do projeto. Os resultados comprovaram que, de modo geral, a gamificação é uma excelente ferramenta para o engajamento dos usuários em um ciclo intensivo de aprendizado sobre cibersegurança e, assim, atingiu ao seu objetivo principal de fortalecer a cultura organizacional nesse tema. Conclui-se, portanto, que formas inovadoras de aprendizagem favorecem a gestão do conhecimento e a gamificação foi uma iniciativa de sucesso no PJSC a ser aplicada em outros projetos com as devidas melhorias apontadas neste artigo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Aprendizagem organizacional; Gamificação; Inovação; Segurança Cibernética.

Abstract: This report presents the experience of the pilot project of the 1st Season of Gamification in Cybersecurity at PJSC from the perspective of knowledge management and innovation of organizational learning tools. In this wise, based on the understanding of these concepts aligned with the characterization of information security and cybersecurity in the context of the digital transformation of the Brazilian Judiciary, we seek to validate gamification as an innovative practice of knowledge management and its importance for the cyber security awareness for users of PJSC's information and communication technology services. A qualitative and exploratory research was carried out for analysis and understanding of the literature, which served as support for the interpretation of data collected through critical analysis at the end of the project. The results proved that in general, gamification is an excellent tool for engaging users in an intensive cycle of learning about cybersecurity and then achieved its main objective of strengthening the organizational culture in this area. Therefore, the innovative forms of learning favor knowledge management and the gamification was a successful initiative at PJSC to be applied in other projects with the necessary improvements pointed out in this article.

Keywords: Knowledge management; Organizational Learning; Gamification; Innovation; Cybersecurity.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Artigo produzido como forma de obtenção do título de Especialista no curso de pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. Analista Administrativa/Assessora Técnica lotada no Núcleo de Segurança Cibernética (NSEC), vinculado à Presidência/TJSC. luzmarina@tjsc.jus.br.

* Orientador: Sérgio Weber. Mestre em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Curso de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. Assessor de planejamento lotado na ASPLAN. sergio.weber@tjsc.jus.br.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a tecnologia da informação e de comunicação (TIC) está presente em quase todas as atividades desenvolvidas pelos órgãos e entidades da Administração Pública, haja vista a recente regulamentação da transformação digital do setor público no Brasil, por meio dos Decreto n. 8.936/2016, que criou a Plataforma de Cidadania Digital para oferta de serviços públicos digitais; Decreto n. 8638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital a fim de propagar o uso da TIC na prestação dos serviços públicos e estimular o monitoramento desses serviços pelo cidadão; Decreto n. 9.319/2018, que instituiu o Sistema Nacional de Transformação Digital com o objetivo de harmonizar as iniciativas do Executivo federal no ambiente digital; e, por fim, Decreto n. 10.332/2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital com princípios, objetivos e iniciativas da transformação digital no governo federal (MACIEL, 2020).

Com os avanços da transformação digital do setor público, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) lançou o Programa Justiça 4.0² para o sistema judiciário brasileiro com o propósito de garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis e tornar a justiça brasileira mais inovadora, eficiente, inteligente, colaborativa, integrada e transparente.

Nesse cenário, aumentam também as ameaças à segurança da informação, especialmente no espaço cibernético, já que este constitui novo e promissor ambiente de exposição ao risco, o que torna necessária a implementação de ações para assegurar a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações das organizações (KILLMEYER, 2006, apud AZAMBUJA & NETO, 2020).

Demonstrando preocupação com essas questões, o CNJ instituiu a Estratégia da Segurança Cibernética e da Informação do Poder Judiciário (ENSEC-PJ), por meio da Resolução CNJ n. 396, de 7 de junho de 2021, com o objetivo de aprimorar o nível de maturidade em segurança cibernética nos órgãos do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

² O Programa Justiça 4.0 (CNJ, s.d.) foi instituído em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Conselho da Justiça Federal (CJF), com apoio do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) para disponibilizar novas tecnologias e inteligência artificial e, então, impulsionar a transformação digital do Judiciário brasileiro.

De acordo com esse objetivo, as ações de governança cibernética devem ser fortalecidas por meio de um *Sistema de Gestão em Segurança da Informação* baseado em riscos, assim como elevar o nível de segurança das infraestruturas críticas, estabelecer uma rede de cooperação no Judiciário e um modelo centralizado de governança cibernética nacional.

Dessa forma, considerando as circunstâncias globais acerca do aumento exponencial dos ataques cibernéticos no contexto de um juízo 100% digital, – que é a possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, onde todos os atos processuais, além de audiências e sessões de julgamento, serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet (CNJ, 2020a) –, e que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) concluiu a digitalização e a migração de todo o seu acervo de processos físicos em tramitação, suspensos e sobrestados, passando a atuar com a integralidade de seus processos em meio eletrônico (TJSC, 2022), convém que todos os colaboradores do judiciário catarinense recebam, de forma contínua, treinamento, educação e conscientização apropriados, além de atualizações regulares das políticas e procedimentos organizacionais relevantes para garantir a segurança da informação, principalmente no ambiente cibernético.

A necessidade da compreensão de que a informação é o ativo mais importante de qualquer atividade nas organizações é uma das razões que tornam importante a gestão do conhecimento em segurança cibernética. Assim, implementar ações que sensibilizem todos os colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) a desenvolverem uma cultura voltada para esse assunto é imprescindível para garantir a proteção de dados e informações da instituição.

É notório que os ataques bem-sucedidos nem sempre dizem respeito às vulnerabilidades de equipamentos e sistemas, mas sim a ações humanas mal executadas, seja intencionalmente ou não. Inúmeras empresas se preocupam em instalar bons softwares para evitar esses ataques, além disso criam políticas de segurança e procedimentos padrão, mas ainda não conseguem evitar incidentes de segurança da informação. A razão disso é a falta de conscientização e treinamento dos seus colaboradores (MORETTI, 2022).

Um exemplo que ratifica essa situação é a definição em uma política de senhas da exigência de um número mínimo de caracteres com números, letras maiúsculas e minúsculas, enquanto o usuário cria essa senha, escreve num papel e cola no seu computador (MORETTI, 2022).

Portanto, acima de todas as ações voltadas para a segurança cibernética nas organizações, a principal é gerar conhecimento para que os usuários dos serviços de tecnologia da informação e comunicação do PJSC estejam conscientes acerca dos riscos, ameaças, golpes e invasões, e dos prejuízos financeiros e de imagem que podem ser causados, caso ocorra algum ataque cibernético.

Por mais que os usuários saibam que os ataques maliciosos às informações estão cada vez mais comuns na atualidade e por mais que sejam cuidadosos na maior parte do tempo, eles são humanos. Por isso, muitas vezes são movidos pela emoção, pelo cansaço e pelo excesso de atividades do dia, ficando suscetíveis e expostos a ataques (ALBUQUERQUE E RIBEIRO, 2002).

Investir em soluções de hardware e software para proteger os ativos de informação e dados pessoais não é suficiente se o usuário não estiver devidamente consciente e capacitado para identificar, evitar e comunicar as ameaças cibernéticas. Considerando o revés exposto neste trabalho, a pergunta de pesquisa é: *a gamificação como prática de gestão do conhecimento pode contribuir para garantir a segurança cibernética no Poder Judiciário de Santa Catarina?*

Para responder à questão de pesquisa mencionada, este trabalho tem como objetivo geral: *relatar a experiência da 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC*. Os objetivos específicos são: i) validar a gamificação como prática de gestão do conhecimento para a área de segurança cibernética no PJSC; ii) demonstrar que a gamificação é uma prática inovadora de aprendizagem organizacional; e iii) apresentar os resultados do projeto piloto de gamificação para a conscientização em segurança cibernética dos usuários do PJSC.

Justifica-se, portanto, a realização desta pesquisa, dada a importância da gestão do conhecimento (GC), como um “conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação, por meio de uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de impulsionar o conhecimento” (KPMG apud BATISTA, 2012, p. 9).

Ademais a gamificação como prática de gestão do conhecimento em segurança cibernética no PJSC vem ao encontro das ações necessárias para atender as diretrizes da ENSEC-JUD e, sobretudo, para criar uma cultura de cibersegurança, assegurar o treinamento e a conscientização dos usuários com as habilidades necessárias ao enfrentamento dos riscos e ameaças comumente explorados no ambiente digital.

Diante do atual contexto de riscos que as organizações estão submetidas e do exponencial crescimento do número de ameaças cibernéticas, é necessário inovar na gestão do conhecimento no PJSC, com foco em resultados específicos para elevar o nível de maturidade dos seus usuários com relação a ameaças e minimizar os riscos associados à gestão da segurança da informação, além de promover o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

A fim de responder à pergunta de pesquisa, este artigo foi dividido em 6 (seis) capítulos, os quais foram estruturados conforme o seguinte:

1) introdução: constam o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho;

2) fundamentação teórica: neste item são desenvolvidos os principais conceitos que serão abordados e embasam os aspectos correlatos ao tema, tais como segurança da informação, segurança cibernética, gestão do conhecimento, gamificação e técnicas de aprendizagem organizacional;

3) procedimentos metodológicos: este item descreve como a pesquisa foi realizada;

4) resultados observados: descreve a experiência do projeto de gamificação em cibersegurança no PJSC;

5) considerações finais: este item aborda a conclusão do trabalho e as recomendações para pesquisas futuras; e

6) referências bibliográficas: neste capítulo são disponibilizadas as referências utilizadas no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico relacionado à gestão do conhecimento e práticas de aprendizagem organizacional; à justiça digital e ao Programa Justiça 4.0 do CNJ; e à segurança da informação (SI) e segurança cibernética.

2.1 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) vem ganhando espaço dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, como resposta à intensa pressão que a sociedade exerce sobre elas. A razão disso é a percepção de que a globalização da economia e o avanço tecnológico tem

transformado a informação em algo crucial para diferenciar ou classificar as organizações (PALUDO, 2015, apud SILVA, 2018).

Para Davenport (1998) e Prusak (1998) apud Silva (2018), a gestão do conhecimento abrange a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento. Na interação de seus ambientes, as organizações absorvem informações, que são transformadas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

De acordo com os estudos de Fell e Dornelas (2020), esse esforço por promover o conhecimento nas organizações acabou convergindo para o conceito de gestão do conhecimento, que encontrou apoio tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, dada a diversidade de estudos, tanto para demonstrar o valor ou a localização do conhecimento organizacional, quanto para impulsionar esforços em sua criação, desenvolvimento, compartilhamento e difusão.

Assim, por ser considerada uma disciplina nova no campo da administração, a gestão do conhecimento ainda hoje é objeto de uma diversidade de abordagens, definições e percepções. Os autores reconhecem que os praticantes da gestão do conhecimento têm procurado desenvolver abordagens gerais de intervenção, tanto organizacional quanto tecnológica, que são centradas em promover a efetividade de processos de conhecimento, tais como a criação, desenvolvimento, difusão, compartilhamento e proteção do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002 apud FELL e DORNELAS, 2020).

Essa perspectiva é corroborada por Alvarenga Neto (2005), que diz que a gestão do conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada de *área guarda-chuva*, pois incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e implicações: como a gestão da informação e a ciência da informação; gestão de recursos humanos, gestão de competências e gestão dos talentos humanos; capital intelectual, capital humano, aprendizagem organizacional; contabilidade e a área financeira; inteligência empresarial e competitiva; e por fim com a criação de conhecimento e a gestão da inovação.

Fell (2011, p. 45 apud FELL E DORNELAS, 2020), conceitua a gestão do conhecimento como sendo

o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a

poder incorporá-lo às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços.

Para o presente artigo, considerando que este Tribunal de Justiça é um órgão regido pelo Direito Público e por princípios especificados na Carta Magna quanto à administração pública, o conceito a ser considerado para a gestão do conhecimento é o citado por Batista (2012, p. 49):

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Segundo o autor, a contribuição da gestão do conhecimento para a administração pública possibilita aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública, de maneira coletiva, sistemática e integrada, para criar, compartilhar e aplicar conhecimento e alcançar resultados.

Por fim, destaca-se a proposição dos dez princípios para a gestão do conhecimento (adaptado de DAVENPORT, 1998, apud ALVARENGA NETO, 2005, p. 78) com o intuito de demonstrar a conjuntura da temática para as organizações:

- 1) Gestão do conhecimento custa caro. (mas a ignorância também custa!)
- 2) Gestão do conhecimento efetiva requer soluções que combinem pessoas e tecnologia.
- 3) Gestão do conhecimento é altamente política.
- 4) Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento.
- 5) Gestão do conhecimento se beneficia mais de mapas que de modelos, mais de mercados que de hierarquias.
- 6) O compartilhamento e uso do conhecimento são frequentemente comportamentos antinaturais.
- 7) Gestão do conhecimento significa aprimorar os processos de trabalho relacionados com o conhecimento.
- 8) O acesso ao conhecimento é apenas o início.
- 9) Gestão do conhecimento nunca tem fim.
- 10) Gestão do conhecimento requer um contrato de conhecimento.

Conforme explanado, compreende-se que a gestão do conhecimento torna-se indispensável para a estratégia organizacional ao abranger os pilares que sustentam o funcionamento de qualquer organização: pessoas, processos e tecnologia. Assim, é notório que o conhecimento se relaciona diretamente com esses pilares e é fundamental para o desenvolvimento e a evolução da organização.

2.1.1 Conceituando dados, informação e conhecimento

Para atingir os objetivos deste trabalho, faz-se necessário apresentar a distinção entre dados, informação e conhecimento, uma vez que o mundo contemporâneo vivencia o crescimento exponencial do compartilhamento e transferência de dados e informações, principalmente em redes sociais, o que pode causar confusão de seus conceitos operacionais.

Para Stair e Reynolds (2016), os dados são os fatos brutos, tais como o número de funcionários, as horas totais de trabalho em dado período, o número de peças no estoque ou pedidos de vendas. Já a informação é uma coleção de fatos organizados de maneira significativa para que tenham um valor adicional, muito além do valor dos fatos individualmente. Os dados acerca dos funcionários podem trazer informações importantes para a gestão de pessoas, como o índice de produtividade, por exemplo.

Nesse contexto, transformar os dados em informação é um processo, ou um conjunto de tarefas logicamente relacionadas realizadas para alcançar um resultado definido. Por sua vez, o processo de definir essas relações entre os dados para criar informações úteis requer conhecimentos. Dessa forma, conhecimento é a consciência e a compreensão de um conjunto de informações e maneiras como essas informações podem ser úteis para apoiar uma tarefa específica ou chegar a uma decisão. (STAIR E REYNOLDS, 2016, p. 6).

Em seu artigo, Silva (2004) diz que não há um consenso nas discussões teóricas quanto a esses três conceitos. O autor apresenta a definição, em um sentido hierárquico, de Tuomi (1999, apud SILVA, 2004), em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação se torna conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões.

Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico. De acordo com esse sentido, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento (TUOMI, 1999, apud SILVA, 2004, p. 144).

Nessa conjunção teórica, o autor destaca que as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas, convergindo para a concepção de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA &

TAKEUCHI, 1997 apud SILVA, 2004).

2.2 Gamificação

A gamificação – tradução do termo em inglês “*gamification*” –, é descrita como a utilização de elementos de jogos em contextos fora de jogos, em que o uso desses elementos, tais como narrativa, *feedback*, cooperação, pontuação etc., pretendem aumentar a motivação dos indivíduos com relação à atividade que estão realizando. Porém, não se trata simplesmente do uso de jogos, mas da aplicação da estética, da estrutura, da forma de raciocinar presente nos jogos para motivar ações e promover aprendizagens ou resolver problemas, utilizando as estratégias que tornam os jogos interessantes (MURR & FERRARI, 2020).

Gamification é um sistema utilizado para a resolução de problemas através da elevação e manutenção dos níveis de engajamento por meio de estímulos à motivação intrínseca do indivíduo. Utiliza cenários lúdicos para simulação e exploração de fenômenos com objetivos extrínsecos, apoiados em elementos utilizados e criados em jogos (BUSARELLO, 2016, p. 18).

Nesse sentido, o autor aborda a gamificação como sendo uma sistemática utilizada para a resolução de problemas, para o aumento da motivação e para o engajamento de públicos específicos por meio de um processo de melhoria de serviços, produtos ou ambientes com base em experiências de elementos de jogos e no comportamento dos indivíduos.

No espectro empresarial, a gamificação está sendo empregada na gestão do conhecimento como técnica de criação, de aprendizagem sobre a operação e de esclarecimento sobre o funcionamento geral de uma organização. Nos jogos empresariais são utilizados os conceitos de gamificação e de gestão de conhecimento, como base para a aprendizagem de novos métodos organizacionais pela força de trabalho (RODRIGUES; ARAÚJO; SANTOS, 2021).

Segundo Brian Burke³, a gamificação não é apenas a aplicação de tecnologia e velhos modelos de engajamento, como, por exemplo, no caso de premiação. A gamificação cria modelos de envolvimento completamente novos, pois busca a motivação das pessoas para que

³ Brian Burke é vice-presidente de pesquisas da Gartner, empresa de consultoria de tecnologia reconhecida mundialmente. Desde 2010 ele tem liderado os estudos sobre a emergente tendência de gamificação. Como especialista em arquitetura empresarial, ao longo de décadas Brian Burke se dedicou à compreensão e avaliação de tendências tecnológicas revolucionárias e suas implicações para os negócios. (BURKE, 2015).

atingem metas que elas próprias desconhecem (BURKE, 2016).

Dentre os vários conceitos de gamificação, a maioria compartilha características semelhantes. Neste contexto, apresenta-se a definição da Gartner (apud BURKE, 2016, p. 17) para gamificação: “é o uso de design de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam seus objetivos”. Para entender melhor essa definição, foram detalhados os seguintes termos:

1. **Mecânica de jogos:** descreve os elementos chaves que são comuns em muitos jogos, como pontos, níveis, placares, ranking, distintivos, medalhas, desafios, missões, batalhas etc.

2. **Design de experiência digital:** apresenta a jornada que os jogadores devem percorrer, utilizando elementos como a sequência de passos do jogo, o reconhecimento do ambiente e a decodificação do roteiro.

3. **Engajamento:** na gamificação o engajamento dos indivíduos é digital, em vez de pessoal, o que significa que os jogadores vão interagir com computadores, smartphones e outros dispositivos digitais.

4. **Motivação:** esse é o objetivo da gamificação, fazer com que as pessoas alterem seus comportamentos para desenvolverem habilidades ou estimularem à inovação.

5. **Objetivos:** a gamificação promove a motivação para os jogadores atingirem seus objetivos e, conseqüentemente, a organização irá atingir os dela.

Considerando essas definições, Murr & Ferrari (2020) complementam o entendimento sobre gamificação ao apresentar uma lista de elementos que podem ser usados para gamificar qualquer atividade: estabeleça um desafio; defina uma condição de vitória; crie um sistema de pontos; ofereça recompensas (status, acesso, poder, objetos); atualize o quadro de líderes (ranking geral ou parcial); forneça emblemas para motivar os jogadores; favoreça a visibilidade em redes sociais e mudança de status; e estabeleça um novo desafio.

Assim, pode-se perceber que todas as características da gamificação supracitadas abrangem um processo sistemático muito bem definido para a inovação das ações de mudança de comportamento, conscientização, educação e aprendizagem individuais e organizacionais.

2.2.1 A gamificação na aprendizagem organizacional

O que funcionava antes não necessariamente funciona hoje quando o assunto é aprendizagem. É neste cenário que a gamificação se encaixa, ao tornar a aprendizagem mais atrativa, engajadora, divertida e efetiva. Não se pode ignorar o poder que os *games* exercem sobre as pessoas. A sensação de jogar por horas sem perceber o tempo passar é uma experiência universal para muitos. Dessa forma, compreender o que há de tão valioso nos elementos envolvidos dos jogos e transportar para o ambiente de aprendizagem é crucial para impulsionar o engajamento e atingir resultados esperados (ALVES, 2015).

Para Gee (2009), bons *videogames* incorporam bons princípios de aprendizagem. Apoiados pelas pesquisas atuais em Ciência Cognitiva, esses princípios demonstram que, em um nível mais profundo, o desafio e a aprendizagem são em grande parte o que tornam os jogos motivadores e divertidos, tais como: identidade; interação; produção; riscos; customização; boa ordenação dos problemas; desafio e consolidação; hora certa e pedido direto; sentidos contextualizados; pensamento sistemático; ferramentas inteligentes e conhecimento distribuído; equipes transfuncionais; performance anterior a competência.

Na percepção de Murr & Ferrari (2020, p. 12-13),

O envolvimento do indivíduo alcançado nos jogos se deve a vários fatores ligados à estrutura de seu funcionamento e estética, por exemplo, sendo que seu sucesso está conectado aos elementos que são emprestados dos jogos para promover a gamificação. A educação pode se beneficiar muito desse quadro, especialmente quando se pensa que o indivíduo, jogando, se deixa levar pela atitude lúdica, quando, na verdade, está em um processo de aprendizagem, motivado pelo jogo.

Nas organizações o aprendizado é por vezes mais difícil, especialmente quando a gratificação pelo alcance do objetivo demora a chegar. Passar anos na escola e na faculdade se preparando para uma carreira é um processo lento e cansativo. O treinamento corporativo é, com frequência, entediante, difícil e nem sempre algo interligado aos objetivos do funcionário. Independentemente de se tratar da educação acadêmica, treinamento corporativo ou aprendizado informal, a gamificação oferece um caminho para adicionar motivação às atividades de aprendizagem (BURKE, 2016).

Por isso, as práticas destinadas ao processo de aprendizagem devem ser constantemente ajustadas à realidade dos indivíduos e com foco no acompanhamento das transformações tecnológicas da sociedade contemporânea. Assim, busca-se estimular a aprendizagem através de meios multi e transdisciplinares com a finalidade de aumentar os

níveis motivacionais e de engajamento das pessoas e promover experiências mais efetivas e relevantes (BUSARELLO, 2016).

Alves (2015) diz que precisamos aprender com a tecnologia. O aprendizado precisa ser acelerado, interativo, engajador e divertido. Enquanto a tecnologia evolui cada vez mais rapidamente, os modelos de educação baseados em apresentações de *powerpoint* intermináveis só dificultam e dispersam a atenção dos aprendizes, que preferem um universo bem mais interessante disponível nos seus *smartphones*.

De acordo com Burke (2016) a gamificação motiva as pessoas durante o longo processo de aprendizado e está expandindo-se rapidamente para o ambiente de treinamento corporativo. As soluções gamificadas quebram o processo de aprendizado em etapas, de forma que cada uma delas amplie as habilidades dos jogadores, mantendo sempre um grau de dificuldade ao seu alcance, assim o aprendizado se torna mais eficiente.

Assim, a utilização de estratégias gamificadas possui um grande potencial para tornar o processo de aprendizagem mais atraente e motivador. Isso porque a gamificação abrange toda a experiência do indivíduo e tem a capacidade de tornar o processo de relação com o conhecimento mais divertido e agradável, aumentando, desta forma, seu nível de compromisso e engajamento (BUSARELLO, 2016).

Por fim, comparando os conceitos apresentados, observa-se que a gamificação está profundamente conectada aos quatro pilares do aprendizado concebidos pelo neurocientista Stanislas Dehaene⁴, que são: **atenção** – amplifica a informação que focamos; **engajamento** – envolvimento ativo que incentiva o cérebro a testar novas hipóteses continuamente; **feedback do erro** – compara previsões com a realidade e as corrige; e **consolidação** – automatiza por completo tudo que é aprendido (DEHAENE, 2022).

Isto posto, esses quatro pilares estão presentes na mecânica de jogos da qual a gamificação é composta à medida que o jogador foca a atenção nas informações necessárias para participar do jogo, mantém-se envolvido ativamente, testa possibilidades e cenários com comparações e correções necessárias para “avançar” e com isso consolida o aprendizado automaticamente.

⁴ Stanislas Dehaene é neurocientista e matemático, professor no *Collège de France* e diretor do INSERM-CEA *Cognitive Neuroimaging Unit*, centro de pesquisa francês especializado em cognição humana. Especialista em leitura, aprendizado e educação, ganhou diversos prêmios, como o *Grete Lundbeck European Brain Research Prize*, considerado o Nobel da neurociência. É autor de quatro livros e de mais de 300 artigos científicos em renomadas publicações internacionais.

2.3 Justiça digital

De acordo com os estudos dos autores Valter Shuenquener de Araújo, Anderson de Paiva Gabriel e Fábio Ribeiro Porto uso da tecnologia revolucionou e causou disrupções na sociedade contemporânea. Fenômeno esse que também se alastrou no setor público, por meio de serviços públicos digitais que facilitaram a vida do cidadão ao estarem disponíveis em diversos aplicativos acessados na palma da mão com alguns toques (ARAÚJO; GABRIEL; PORTO, 2022).

Nesse contexto, a prestação jurisdicional também anseia pela transformação digital para o seu aperfeiçoamento. Ademais, esse processo foi acelerado pela lamentável pandemia da Covid-19, resultando como marco histórico da virada tecnológica da Justiça brasileira no ano de 2020. Assim é que nesse ano iniciou-se o desenvolvimento do programa Justiça 4.0, que veio a se tornar um dos eixos de gestão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tal qual a promoção do acesso à justiça digital.

Sendo assim, a partir de 2020, evidenciou-se uma revolução tecnológica que permitiu a manutenção da atividade jurisdicional, o seu aperfeiçoamento para torná-la mais efetiva, com tempo razoável e menos custosa. A era cibernética foi instaurada em definitivo no Poder Judiciário brasileiro com a publicação da Resolução CNJ n. 345/2020, com a criação do “Juízo 100% Digital”. Porém, algumas normativas antecessoras foram fundamentais para se chegar a esse novo modelo, conforme apresentado no Quadro 1:

QUADRO 1 – Histórico do referencial normativo da justiça 4.0

- Resolução CNJ n. 313, de 19 de março de 2020: estabeleceu **regime de plantão extraordinário** para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários durante a pandemia da Covid-19, a fim de prevenir o contágio e garantir o acesso à justiça em período emergencial.
- Portaria CNJ n. 61, de 31 de março de 2020: instituiu a **plataforma emergencial de videoconferência para realização de audiências e sessões de julgamento** nos órgãos do Poder Judiciário, no período de isolamento social, decorrente da pandemia Covid-19.
- Resolução CNJ n. 314, de 20 de abril de 2020: prorrogou, em parte, o regime instituído pela Resolução nº 313/2020 e **modificou as regras de suspensão de prazos processuais**.
- Resolução CNJ n. 329, de 30 de julho de 2020: **regulamentou e estabeleceu critérios para a realização de audiências e outros atos processuais por videoconferência, em processos penais e de execução penal**, durante a pandemia mundial por Covid-19.
- Resolução CNJ n. 335, de 29 de setembro de 2020: instituiu política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico e integrou os tribunais do país com a **criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br**.
- Resolução CNJ n. 341, de 7 de outubro de 2020: **determinou a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência**, a fim de evitar o contágio pela

Covid-19.

- Resolução CNJ n. 345, de 9 de outubro de 2020: dispôs sobre o “**Juízo 100% Digital**” e outras providências.
- Resolução CNJ n. 354, de 19 de novembro de 2020: dispôs sobre a criação dos “**Núcleos de Justiça 4.0**” e outras providências.
- Resolução CNJ n. 385, de 6 de abril de 2021: dispôs sobre o **cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial** e outras providências.
- Resolução CNJ n. 398, de 9 de junho de 2021: dispôs sobre a **atuação dos “Núcleos de Justiça 4.0”** em apoio às unidades jurisdicionais.
- Recomendação CNJ n. 101, de 12 de julho de 2021: recomendou aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de **garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais**.
- Resolução CNJ n. 420, de 29 de setembro de 2021: dispôs sobre a **adoção do processo eletrônico e o planejamento nacional da conversão e digitalização do acervo processual físico** remanescente dos órgãos do Poder Judiciário.
- Resolução CNJ n. 372, de 9 de outubro de 2021: regulamentou a **criação do “Balcão Virtual”**, que é uma plataforma de videoconferência para atendimento ao público.
- Resolução CNJ n. 455, de 27 de abril de 2022: instituiu o **Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ)**, na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), para usuários externos.

Fonte: Fux, Martins e Shuenquener, 2022, p. 41-65

Esse marco histórico também é abordado no trabalho dos autores Mário Luiz Ramidoff, Luísa Munhoz Bürgel Ramidoff e Henrique Munhoz Bürgel Ramidoff impulsionadas pelas inovações tecnológicas, principalmente no ambiente cibernético e virtual.

A justiça 4.0 propõe e se constitui em uma lógica disruptiva do Poder Judiciário para a (re) organização estrutural e funcional (digital) do Sistema de Justiça brasileiro, através de contribuições como a criação do Juízo 100% Digital, da Plataforma Digital do Poder Judiciário brasileiro (PDPJ-BR), do Balcão Virtual e dos Núcleos de Justiça 4.0. (RAMIDOFF; RAMIDOFF; RAMIDOFF, 2022, p. 170).

Portanto, segundo os autores, a disponibilização de ferramentas, instrumentos e inovações tecnológicas na área da comunicação e da informação promoveram uma prestação jurisdicional mais efetiva e melhoraram a experiência dos usuários do Sistema de Justiça brasileiro. Além disso, essa lógica disruptiva abrange também práticas judicializadas ineficazes, custosas e injustificáveis ante a evolução da sociedade contemporânea, para, então, oferecer a transição estrutural e funcional de um sistema mais célere, com melhor qualidade e menos custoso.

O Juízo 100% digital, em conjunto com Núcleo de Justiça 4.0, expressam um novo modelo de trabalho, e utilizam todo o potencial que a tecnologia pode oferecer, materializando no âmbito do Poder Judiciário a verdadeira transformação digital. (ARAÚJO, GABRIEL e PORTO IN FUX, MARTINS e SHUENQUENER, 2022, p. 57).

É evidente que a transformação digital do Sistema Judiciário brasileiro, impulsionada pela pandemia da Covid-19, estabeleceu um novo modelo para que a prestação jurisdicional se tornasse mais eficiente, eficaz e efetiva, amparada por ferramentas tecnológicas e procedimentos mais ágeis, agora operacionalizados totalmente no ambiente digital.

No entanto, ao adentrar nesse cenário virtual, é preciso tomar cuidado com os riscos e ameaças cibernéticas que são cada vez mais recorrentes e avançam rapidamente sobre todas as organizações. Nesse sentido, a segurança cibernética se torna um processo fundamental para garantir a proteção de dados e informações e o próprio funcionamento das instituições judiciárias que agora operam em um novo mundo: virtual, globalizado e em constante ameaça.

2.4 Segurança da informação

Considerando que a segurança da informação e todos os seus conceitos e práticas são decorrentes das normativas que compõem a “família ISO 27000”, publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, que é membro fundadora da ISO (Organização Internacional de Normalização)⁵, destaca-se a definição trazida na ABNT (2022b, n.p.):

O valor da informação vai além das palavras, escritas, números e imagens: conhecimentos, conceitos, ideias e marcas são exemplos de formas intangíveis de informação. Em um mundo interconectado, informações e outros ativos associados merecem ou requerem proteção contra várias fontes de risco, sejam naturais, acidentais ou deliberadas. A segurança da informação é alcançada por meio da implementação de um conjunto adequado de controles, incluindo políticas, regras, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e funções de software e hardware. Para atender aos seus objetivos específicos de segurança e negócios, convém que a organização defina, implemente, monitore, analise criticamente e aprimore esses controles quando necessário.

De acordo com Sêmola (2014, p. 41), a segurança da informação é “uma área do conhecimento dedicada à proteção de ativos da informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou sua indisponibilidade”. Dessa forma, a segurança da informação tem o como objetivo a preservação de três princípios básicos:

⁵ A Organização Internacional de Normalização – ISO, com sede em Genebra – Suíça, é uma organização internacional não governamental independente, associada a 165 organismos de normalização nacionais. Por meio de seus membros, ela reúne especialistas para compartilhar conhecimento e desenvolver Normas Internacionais voluntárias, baseadas em consenso e relevantes para o mercado que apoiam a inovação e fornecem soluções para os desafios globais. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em 16 dez. 2022.

- **confidencialidade:** toda informação deve ser protegida de acordo com o grau de sigilo de seu conteúdo, limitando o seu acesso e uso apenas às pessoas autorizadas.
- **integridade:** toda informação deve ser mantida de acordo com as condições que foi disponibilizada por seu proprietário a fim de protegê-la contra alterações indevidas, intencionais ou acidentais.
- **disponibilidade:** toda informação gerada ou adquirida por um indivíduo ou organização deve estar disponível sempre que eles necessitarem delas para qualquer finalidade e de acordo com critérios estabelecidos.

Além desses princípios básicos, Fontes (2006) inclui outros a fim de garantir a proteção da informação:

- **legalidade:** o uso da informação deve estar de acordo com as leis, regulamentos, licenças e contratos;
- **auditabilidade:** o acesso e uso da informação devem ser registrados a fim de identificar quem fez o acesso e o foi feito com a informação; e
- **não repúdio de autoria:** quem gerou ou alterou a informação não pode negar o fato, pois existem ferramentas que garantem sua autoria.

Hintzbergen *et al* (2018, p. 16) traduz a segurança da informação a partir da preservação desses princípios, adicionando outras propriedades, como autenticidade, responsabilidade, não repúdio e confiabilidade para então determinar que a segurança da informação é a “proteção da informação contra uma ampla gama de ameaças, a fim de garantir a continuidade dos negócios, minimizar os riscos de negócio e maximizar o retorno sobre investimentos e as oportunidades de negócio”.

Considerando o juízo 100% digital, garantir a continuidade do negócio é o eixo principal da segurança da informação no cenário atual e, dessa forma, a tornou um dos pilares de qualquer mapa estratégico organizacional.

Corroborando com essa perspectiva, Fontes (2006) afirma que a segurança da informação está intrinsecamente interligada à estratégia organizacional, ao afirmar que o tema representa um conjunto de orientações, normas, procedimentos, políticas e demais ações, com o objetivo de proteger os recursos da informação, possibilitando que o negócio da organização seja realizado e a sua missão seja alcançada.

A segurança da informação existe para minimizar os riscos do negócio em relação à dependência do uso dos recursos de informação para o funcionamento da organização. Sem a informação ou com uma incorreta, o negócio pode ter perdas que comprometam o seu funcionamento e o retorno de investimento dos acionistas. (FONTES, 2006, p. 36).

É nesse sentido que a ABNT (2022a, n.p.) estabelece diretrizes e requisitos para a adoção de um sistema de gestão de segurança da informação, como uma decisão estratégica das organizações:

O sistema de gestão da segurança da informação preserva a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação por meio da aplicação de um processo de gestão de riscos e fornece confiança para as partes interessadas de que os riscos são adequadamente gerenciados.

Portanto, um sistema de gerenciamento da segurança da informação (SGSI) é baseado em uma abordagem de riscos de negócio, para estabelecer, implementar, operar, monitorar, revisar, manter e melhorar a segurança da informação. Esse sistema inclui a estrutura organizacional, políticas, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos (HINTZBERGEN *et al*, 2018).

No Portal institucional do PJSC, existe uma página dedicada exclusivamente às questões de segurança da informação, que foi criada com a finalidade de disseminar as informações sobre o tema, além de apresentar a legislação relacionada, boas práticas, orientações, dicas, alertas e publicações em geral.

Para o PJSC,

a segurança da informação visa garantir a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade das informações que possuem valor para a organização ou o indivíduo, preservando-as de acordo com as suas necessidades. Ela impede o acesso não autorizado, roubo e destruição de informações que devem ser protegidas, não apenas no contexto de sistemas tecnológicos e seus dispositivos, mas em todo e qualquer ativo que contenha uma informação de valor (TJSC, s.d., on-line).

Destaca-se, ainda, a implantação do SGSI no PJSC, criado pelo art. 14 da Resolução TJ n. 15/2018 (TJSC, 2018), e composto pelos seguintes processos organizacionais: classificação da informação; gestão de riscos de segurança da informação; gestão de resposta a incidentes em segurança da informação; controle de acesso à informação; conscientização e treinamento em segurança da informação; e gestão de ativos de tecnologia da informação e comunicações.

Para fins deste trabalho, evidencia-se a relevância do processo de conscientização e

treinamento em segurança da informação, supracitado, tendo em vista que as ameaças humanas têm um papel importante na gestão de segurança da informação, pois as pessoas podem causar danos a sistemas de informação, de forma intencional ou não, gerando incidentes e comprometendo a operação do negócio ou a imagem institucional (HINTZBERGEN et al, 2018).

Fontes (2006, p. 25) afirma que “proteger a informação é responsabilidade de cada pessoa na organização, independentemente de seu nível hierárquico! Do mais alto executivo ao mais novo estagiário”.

“Para que a proteção da informação seja eficaz no dia-a-dia da organização, os conceitos e os regulamentos de segurança devem ser compreendidos e seguidos por todos os usuários” (FONTES, 2006, p. 35).

Moretti (2020) corrobora com a assertiva de que a conscientização de todos os colaboradores de uma empresa é fundamental para garantir a proteção de dados importantes. Muitas empresas se preocupam em instalar bons softwares para evitar a invasão de criminosos cibernéticos, criam políticas de segurança e normas rigorosas, mas não conseguem evitar o vazamento de informação. A razão é a falta de conscientização e o treinamento dos colaboradores.

Na visão de Sêmola (2014, p. 128), as pessoas são consideradas o elo mais frágil da corrente, pois são responsáveis por uma ou mais fases do processo de segurança da informação. “O ser humano é uma máquina complexa, dotada de iniciativa e criatividade, que sofre interferência de fatores externos, provocando comportamentos nunca antes experimentados”.

Assim, é necessário formar uma cultura de segurança que se integre às atividades dos funcionários e passe a ser vista como um instrumento de autoproteção. As ações devem ter a estratégia de compartilhar a responsabilidade com cada indivíduo, transformando-o em coautor do nível de segurança alcançado. Somente dessa forma as empresas terão, em seus funcionários, aliados na batalha de redução e administração dos riscos (SÊMOLA, 2014 p. 128-129).

2.4.1 Segurança cibernética

Acerca da segurança cibernética, compreende-se da ABNT NBR ISO/IEC 27032:2015 que:

o Espaço Cibernético é um ambiente complexo resultante da interação de pessoas, software e serviços na *Internet*, que são suportados por uma infraestrutura crítica de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e redes conectadas distribuídas pelo mundo inteiro. No entanto, há questões de segurança não abrangidas pela atual segurança da informação, segurança de *Internet*, segurança de redes e as melhores práticas recomendadas de segurança de TIC, assim como as lacunas entre esses domínios, bem como a falha de comunicação entre as organizações e provedores no Espaço Cibernético.

Então, a segurança cibernética é definida como sendo a preservação da confidencialidade, integridade e disponibilidade no espaço cibernético, que se traduz como um ambiente complexo resultante da interação por dispositivos de tecnologia e redes conectadas a ele, ao qual não existe em forma física (ABNT, 2015).

Killmeyer (2006 apud AZAMBUJA & NETO, 2020) diz que o espaço cibernético constitui um ambiente novo e promissor de exposição ao risco, o que torna necessária a implementação de ações para assegurar a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações das organizações.

A falta de práticas, processos e métodos para assegurar a proteção do espaço cibernético, seus ativos e suas infraestruturas críticas podem impactar a segurança do Estado e da sociedade, mudando a percepção da SegCiber no mundo, direcionando a uma reflexão de como estão evoluindo as atividades de guerra cibernética (AZAMBUJA & NETO, 2020, p. 669).

A Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ) é um documento que prevê as diretrizes para a governança cibernética no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, com exceção do Supremo Tribunal Federal (STF).

De acordo com esse instrumento de governança cibernética, as ações devem ser fortalecidas por meio de um Sistema de Gestão em Segurança da Informação, baseado em riscos, para elevar o nível de segurança das infraestruturas críticas, estabelecer uma rede de cooperação no Judiciário e criar um modelo centralizado de governança cibernética nacional para o Poder Judiciário (BRASIL, 2021).

De acordo com a ABNT (2015), em termos técnicos e operacionais, a segurança cibernética se baseia na segurança da informação, segurança de aplicativos, segurança de rede

e segurança na internet, sendo uma das atividades necessárias para a proteção de infraestrutura de informações críticas. A segurança cibernética tem um escopo único que demanda melhorar a utilidade e a confiabilidade do espaço cibernético.

Diante do referencial teórico apresentado, é indiscutível a necessidade de garantir a proteção de dados e informações, principalmente no espaço cibernético. Fortalecer a cultura de segurança cibernética é um dos objetivos que podem auxiliar no atendimento dessa necessidade, por meio de ações sistemáticas de conscientização e educação dos usuários. Esse desafio será apresentado no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2010), este artigo é classificado como uma pesquisa aplicada quanto à sua natureza, pois é motivado pela necessidade de resolver um problema concreto com a finalidade prática de identificar uma solução específica.

Apresenta, ainda, natureza qualitativa (GODOY, 1995, apud ALMEIDA, 2014), uma vez que busca uma resposta para a pergunta de pesquisa por meio da análise, compreensão e interpretação dos dados de forma indutiva.

Considerando os seus objetivos, a pesquisa é exploratória, sendo associada à pesquisa bibliográfica para produção do conhecimento sobre o tema e as hipóteses resultantes da fundamentação teórica levantada no estudo por meio da coleta de dados de fontes secundárias: materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses (GIL, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo, pois estuda e descreve características próprias do ambiente organizacional do PJSC a fim de estabelecer relações entre as variáveis apresentadas no estudo (FILHO & FILHO, 2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aprimorar a segurança da informação é um objetivo estratégico estabelecido na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)⁶, além de previsão específica na Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ).

⁶ **Objetivo 7** estabelecido no art. 2º da Resolução n. 370, de 28 de janeiro de 2021, do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>. Acesso em 20 dez. 2022.

No PJSC, a segurança da informação desponta no mapa estratégico institucional com o objetivo de “promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação” (TJSC, 2021a, p. 19).

Assim, fundamentadas nas diretrizes da ENTIC-JUD e da ENSEC-PJ do CNJ e nos objetivos estratégicos institucionais, diversas ações têm sido implementadas no PJSC, com a prioridade que o caso requer, a fim de garantir a segurança da informação e reduzir incidentes que possam causar danos à imagem do Tribunal ou trazer prejuízos à sociedade como um todo.

Desse modo, no contexto apresentado e de acordo com a fundamentação teórica deste artigo, esta seção tem como objetivo apresentar os resultados observados na realização da 1ª Temporada de gamificação em cibersegurança do Poder Judiciário de Santa Catarina.

4.1 Breve contextualização

Atualmente, no âmbito do PJSC o tema da segurança da informação é atribuição da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), que conta com setores distribuídos para atuar no nível operacional, e com uma Secretaria específica – Secretaria de Segurança da Informação e Gestão de Riscos (SSIGR) –, composta por dois servidores, para atuar em nível tático, sugerindo a normatização e a criação de processos, e uma Assessoria Técnica do Gabinete da DTI complementando o apoio à gestão e execução das diretrizes estratégicas para a segurança da informação.

Com o objetivo de maximizar a proteção aos ativos de informação no ambiente cibernético e mitigar os riscos de ataques e ameaças, como perda, roubo, vazamento, sequestro de dados, a equipe da SSIGR e Assessoria Técnica da DTI entenderam ser crucial fomentar a cultura da segurança cibernética por meio de ações de conscientização em segurança da informação, entre elas a gamificação.

4.1.1 Planejamento do projeto

O projeto para implementar a gamificação iniciou os estudos e as pesquisas em fevereiro de 2021. A proposta para sua realização foi autuada em processo administrativo⁷ no dia 15 de outubro, e autorizada pela Presidência do Tribunal no mês de novembro daquele ano, após reunião de alinhamento entre as áreas competentes pela contratação e execução do objeto.

Para aumentar o engajamento de magistrados e servidores em um ciclo continuado de aprendizado sobre cibersegurança, buscou-se uma estratégia diferente dos cursos de treinamento tradicionais, considerando que o tema *segurança cibernética*, embora fundamental para o exercício de suas *funções*, não é comum à formação e atividades da maioria dos usuários do PJSC. Portanto, o interesse em participar de um treinamento específico nessa área ficaria muito aquém do esperado e necessário para atingir o propósito definido para o projeto.

Nesse sentido, os estudos empreendidos para que o processo de aprendizado conectasse os usuários aos temas da cibersegurança e o conhecimento adquirido transformasse a cultura organizacional para um comportamento seguro, resultaram na gamificação como facilitador de aprendizagem e como um processo de engajamento de pessoas e mudança de comportamentos.

As diversas pesquisas realizadas durante o planejamento do projeto apontaram a gamificação como prática emergente em variadas áreas de educação e de negócios. Diante disso, o projeto foi elaborado com base nas premissas da gamificação, conforme retratado nas próximas seções.

⁷ SEI n. 0038835-86.2021.8.24.0710.

4.2 Execução do projeto

O projeto foi executado em pouco mais de seis meses, entre 19 de novembro de 2021 a 9 de junho de 2022, considerando todos os trâmites administrativos e operacionais, tais como a contratação da empresa especializada, elaboração e publicação de Edital, inscrições, realização da temporada, resultado de pagamento das premiações.

Para atender a proposta idealizada no formato de gamificação, foi realizada pesquisa de mercado e a solução encontrada foi a plataforma digital *HackerRangers*. A ferramenta propõe uma dinâmica interativa e divertida para que o conhecimento e as boas práticas em cibersegurança sejam solidificados na rotina diária dos usuários de forma sinérgica e descomplicada (HACKERRANGERS, 2022).

A seguir serão apresentados os principais componentes do projeto.

4.2.1 Escopo do projeto

De acordo com Busarello (2016) os quatro princípios da gamificação são:

1. Mecânica de jogos: consiste na criação de um ambiente ou sistema dinâmico e interativo, que favorece o engajamento dos indivíduos em desafios abstratos, definidos por regras e com *feedbacks* que resultem em respostas quantificáveis.
2. Blocos de regras bem definidos são cruciais para o processo de gamificação.
3. Estética: compreende o olhar ao sentir a experiência como elementos essenciais no processo de gamificação.
4. Pensamento como em jogo, que vem a ser o atributo mais importante, pois corresponde à ideia de converter uma tarefa enfadonha ou monótona em uma atividade motivadora, aplicando elementos como competição, exploração, cooperação e narrativa.

Com base nesses princípios o projeto foi idealizado com a proposta de criar um ambiente de competição saudável entre os usuários, durante uma temporada, em dado período. Os jogadores ganhariam pontos por adotar hábitos seguros, reportar riscos de segurança e realizar treinamentos sobre o tema e testes de avaliação. A evolução de cada jogador seria seguida por rankings.

No ambiente da plataforma foram disponibilizados todos os conteúdos necessários para treinamentos e testes, bem como os rankings *online* e outros artefatos necessários, além de apoiar a criação e gestão do evento.

Por fim, para atingir os resultados esperados com o maior engajamento possível verificou-se como sendo essencial uma recompensa para os vencedores.

Diante do exposto, o escopo preliminar do projeto foi assim definido:

- Projeto piloto a ser realizado em duas temporadas, cada qual com duração de 3 (três) meses.
- Público-alvo total de 3.000 (três mil) pessoas, divididos em 1.500 (mil e quinhentos) inscritos em cada temporada.
- Criação e formalização da ação;
- Formalização da premiação do programa;
- Contratação da solução *Hack3rRangers* como provedora do material do curso;
- Personalização da plataforma contratada;
- Divulgação e sensibilização institucional;
- Inscrições e realização da 1ª Temporada; e
- Apresentação dos resultados.

4.2.2 Formato da 1ª temporada

Os recursos de gamificação utilizam elementos como pontuação, recompensa, medalhas, trilhas, avatares, *feedback* e evolução para incentivar a participação, desenvolvimento e a cooperação entre os participantes.

Com a contratação dos serviços da plataforma *Hack3rRangers*, esses recursos foram aliados à tecnologia da informação para serem disponibilizados no ambiente digital de forma dinâmica e interativa.

As funcionalidades da plataforma abrangem os seguintes elementos de gamificação: *ranking*; *quizzes*; testes avaliativos; medalhas/patentes; alertas educativos; ciberatitudes; legislação específica; simulações práticas de *phishing*; desafios; vídeos e animações; regulamento; e conteúdo atualizado e personalizado.

Para formalizar e dar início ao projeto, foi publicado o Edital GP n. 91/2021 (Anexo A), que apresentou a justificativa do projeto, objetivo, formato, regras para inscrição e

participação, e, por fim, a premiação estipulada em pecúnia para os 30 (trinta) primeiros colocados, após homologado o ranking geral ao final da temporada, conforme o seguinte:

- 1º - R\$ 5.000,00
- 2º - R\$ 3.000,00
- 3º - R\$ 2.000,00
- 4º ao 10º - R\$ 1.000,00
- 11º ao 20º - R\$ 800,00
- 21º ao 30º - R\$ 500,00

Paralelamente ao *ranking*, cada ação na plataforma encaminhava o usuário para uma trilha de conhecimento. Nesta, a sua evolução foi recompensada por meio de medalhas e patentes. Quanto maior a patente, maior o reconhecimento de seu comprometimento com a cibersegurança no Judiciário catarinense.

4.2.3 Realização da 1ª temporada de gamificação em cibersegurança do PJSC

Uma das premissas para o sucesso do projeto foi o apoio total da alta administração. Portanto, é importante destacar o lançamento dessa primeira temporada, realizado pelo Presidente do PJSC, desembargador Ricardo Roesler, na abertura do *Innovation Today*, evento sobre inovação promovido pelo PJSC em parceria com o Judiciário Exponencial (TJSC, 2021b).

A competição foi iniciativa inovadora no âmbito do Judiciário catarinense, já que proporcionou aos usuários uma forma divertida de capacitação em cibersegurança.

As inscrições foram abertas para 1.500 (um mil e quinhentas) vagas destinadas a magistrados, servidores, estagiários e residentes judiciais, durante o período de 7 a 14 de novembro de 2021.

A 1ª temporada de gamificação em cibersegurança do PJSC foi realizada no período de 17 de janeiro a 8 de abril de 2022, com a finalidade de fortalecer a educação e a cultura de segurança cibernética, bem como aumentar a conscientização e o senso de responsabilidade dos usuários.

Basicamente o jogo foi configurado para pontuar as seguintes atividades: a) fazer cursos sobre cibersegurança; b) responder quizzes, testes e desafios; c) reportar riscos de segurança; e d) praticar ciberatitudes.

Regulamento específico⁸, contendo as regras de participação, o formato da disputa e da pontuação, o ranking e a premiação, entre outros itens de interesse, foi disponibilizado a todos os participantes.

4.3 Apresentação dos resultados

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos no relato da experiência, ora apresentada, e proceder a sua discussão, se for o caso.

A 1ª temporada de gamificação em cibersegurança ocorreu de forma totalmente remota, por meio de plataforma digital, concretizando uma iniciativa de inovação planejada para promover uma competição integradora e construtiva.

Foram inscritas 489 (quatrocentas e oitenta e nove) pessoas, e mais de 350 (trezentos e cinquenta) delas permaneceram engajadas ativamente durante as doze semanas da temporada.

Os participantes totalizaram mais de 15 (quinze) mil atividades, entre videoaulas, apostilas, testes, quizzes e desafios relâmpagos, referente ao conteúdo da Tabela 1:

Tabela 1 – Cronograma semanal de treinamento

ID	CURSO	QUIZZES e TESTES
1ª	Motivação - Por que se preocupar com bons hábitos de cibersegurança?	- Regras do jogo e conhecendo o <i>Hacker Rangers</i> . - Treinamento vs. Conscientização em Segurança: qual é a diferença?
2ª	Engenharia Social: O que é e como se proteger?	- Engenharia Social.
3ª	E-mail: Como usar com segurança?	- E-mail falso de atualização do <i>Windows 10</i> envia <i>malware</i> ao usuário. - Você sabia que o seu e-mail pode ser usado para ataque cibernético?
4ª	Senhas fortes	- Senhas, não facilite a vida de cibercriminosos. - Política de senha do PJSC.
5ª	Uso Seguro da Internet	- Brasileiros 'falam mais do que devem' na internet, diz estudo. - Segurança ao comprar <i>online</i> .
6ª	Segurança dos dispositivos móveis	- Como aumentar a segurança do celular e dos aplicativos de mensagens.

⁸ O regulamento com as informações quanto ao formato e pontuação da 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do Judiciário catarinense está disponível neste link: <[Regulamento da 1ª Temporada de Gamificação do TJSC](#)>. Acesso em 9 mar. 2023.

		- Assim foi <i>hackeado</i> o celular de Jeff Bezos, o homem mais rico do mundo.
7ª	Home Office seguro	- Como ter um <i>home office</i> seguro e produtivo. - Estresse e distração no <i>home office</i> .
8ª	Mesa Limpa	- Como manter as práticas de mesa limpa? - Segurança é mesa limpa também.
9ª	Visitantes	-
10ª	Ameaças internas	- Ameaças internas.
11ª	Conversas em locais públicos	- Conversas em locais públicos.
12ª	Golpes digitais	- Golpistas usam Pix para roubar dados pessoais.

Fonte: elaborado pela autora.

Também foram contabilizadas quase 3 (três) mil ciberatitudes – tais como reportar *phishings* e riscos de segurança –, que foram analisadas e validadas individualmente pela equipe de acompanhamento do projeto para fins de pontuação e de avaliação de oportunidades de melhoria.

Destaca-se dessa avaliação o encaminhamento de oitenta sugestões de melhorias relacionadas a vulnerabilidades técnicas de sistemas e *softwares*, educação e treinamento, proteção de dados pessoais, senhas e outros componentes dos serviços de tecnologia da informação.

Não menos importante é a avaliação dos participantes da competição durante e após o encerramento do projeto. Entre as ciberatitudes do jogo, o competidor pode enviar dicas de segurança, sugestões e elogios. Dessa forma, foi possível identificar que esse método de aprendizado inovador contribuiu bastante para manter o engajamento dos participantes durante todo o período de realização do projeto. O Quadro 2 a seguir demonstra alguns exemplos de elogios enviados como ciberatitudes pelos participantes.

QUADRO 2 – Avaliação dos competidores durante o jogo

“O curso em formato de competição gera muito entusiasmo e melhor aproveitamento do conteúdo. Muito bom ter essa oportunidade!”

“Estou achando incrível esse novo método de aprendizagem disponibilizado por meio da 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC. Muito diferente dos outros cursos fornecidos pela Instituição e dos que externamente. É muito mais leve e motivador mesmo. Fiquei realmente surpresa!”

“A estruturação do aprendizado através da gamificação, de fato, aumenta o engajamento. A apresentação do sítio eletrônico também foi muito boa, de modo que foi possível uma rápida ambientação.”

“Um curso de altíssimo nível. Excelentes dicas e ensinamentos. Sabe aquele curso que você faz questão de prestar atenção nos mínimos detalhes? É este!!! Muito boa a estratégia da gamificação”.

“Essa forma de incentivar o estudo foi muito interessante, bem dinâmica e bem atual. Parabéns pela iniciativa e pelo projeto, fico na torcida que outros venham neste mesmo modelo”.

“Realizei na data de hoje as primeiras atividades disponibilizadas no site. Parabéns pela iniciativa. Gostei muito desse modelo de gamificação. Divertido e instigante. Espero que seja estendido para os demais cursos oferecidos pelo TJSC”.

“Prezados, sou servidor do TJSC há mais de 10 anos e este é, sem dúvida, o melhor de todos os cursos que já fiz. A interface e o método de ensino por meio da gamificação estão sensacionais, pois ajudam muito no aprendizado. Parabéns a todos os envolvidos nesse projeto”.

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à avaliação final da Temporada, 35% dos participantes – cerca de 127 pessoas – responderam a uma pesquisa com cinco questões sobre a qualidade do conteúdo; facilidade de uso do sistema; atendimento às expectativas quanto ao tema; e percepção quanto à relação do tema com o PJSC. As notas de cada questão tinham valores de 1 a 5 e a avaliação geral do projeto obteve como resultado a nota 4,36.

Por fim, diante do relato apresentado como experiência de um projeto inovador, os resultados obtidos foram positivos, pois alcançaram os objetivos traçados para garantir aspectos fundamentais da segurança da informação e tornar o ambiente cibernético do PJSC mais confiável e resiliente.

Ressalta-se que o fortalecimento de uma cultura de cibersegurança só será obtido por meio de ações continuadas da disseminação de conceitos e boas práticas de segurança da informação e segurança cibernética. Nesse contexto é que a gestão do conhecimento favorece a aprendizagem organizacional e modelos inovadores como a gamificação são ferramentas indispensáveis para atender a este propósito.

4.3.1 Lições aprendidas e perspectivas futuras

Outro resultado fundamental deste projeto piloto são as lições aprendidas desde o seu planejamento até o seu encerramento a fim de aprimorar processos e procedimentos e possibilitar a execução mais assertiva das ações futuras.

Assim, a seguir destacam-se como lições aprendidas situações relacionadas às premissas do projeto, suas restrições e limitações e as sugestões de melhorias apontadas pelos próprios participantes.

Apresentar e sensibilizar o público-alvo quanto à importância da participação na temporada era uma premissa importante para garantir melhores resultados. Porém, apesar de todo o esforço empreendido na comunicação interna com o envio de vários e-mails para divulgação do projeto e do período de inscrições, além das notícias publicadas no portal institucional e o lançamento realizado pelo Presidente do PJSC na abertura do evento *Inovation Today*, das 1.500 vagas disponibilizadas para a 1ª Temporada, apenas 489 foram preenchidas.

Ademais, acreditava-se que a premiação em pecúnia seria um fator motivador para uma maior participação, o que não ocorreu. Então, fortalecer as ações de comunicação e utilizar diversos canais para divulgar o evento e sensibilizar os usuários a participarem é imprescindível. Neste caso, avaliar o perfil dos participantes para estabelecer estratégias de comunicação pode ser necessário para que o resultado seja efetivo, considerando os canais alternativos, como redes sociais, e a linguagem direcionada para determinados perfis.

Também é oportuno rever outras variáveis que possam ter interferido no engajamento dos usuários nesta primeira temporada, tais como o período das inscrições e do início de sua realização; o período total da temporada – cerca de quatro meses de compromisso com as atividades; desconhecer o formato da gamificação e das atividades que seriam realizadas; etc.

Outra questão diz respeito à premissa de coordenação e acompanhamento com indicadores de desempenho, que alinhada à restrição da equipe do projeto – três servidores – resultou em alguns contratemplos na execução da temporada e o descontentamento de alguns participantes, conforme comentários registrados na avaliação final, sobretudo sobre a mudança de regras durante o jogo e a avaliação das ciberatitudes com impacto direto na pontuação e no *ranking* geral.

Para resolver esses problemas é necessário reavaliar o dimensionamento da equipe quanto às atividades a serem executadas manualmente, além de rever critérios de pontuação de forma clara e objetiva para evitar alterações desnecessárias no percurso da temporada.

Portanto, a realização de uma segunda temporada implica em incorporar essas lições e buscar novas oportunidades de melhoria. Além disso, sugere-se aprimorar o modelo continuamente por meio de um programa anual de educação e conscientização em segurança cibernética integrado a um plano de gestão do conhecimento específico para esta área no âmbito do PJSC e implementar uma avaliação de maturidade dos usuários quanto ao seu comportamento frente à segurança da informação para que possa ser possível levantar índices de desempenho e evolução nesse tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o relato de experiência apresentado no decorrer deste artigo e explorados os conceitos e definições da bibliografia referenciada, pode-se afirmar que a gamificação, como prática de gestão do conhecimento e ferramenta de aprendizagem organizacional, alcançou seus objetivos e obteve resultados positivos na conscientização dos usuários dos recursos de tecnologia da informação e comunicação do PJSC, contribuindo de forma inovadora para garantir a segurança cibernética da instituição.

Não obstante, para aprimorar a segurança da informação e fortalecer de forma substancial a cultura de cibersegurança no PJSC sugere-se que as ações de conscientização e educação dos usuários sejam aplicadas de forma contínua e projetadas num plano de gestão do conhecimento fundamentado em práticas inovadoras, como a gamificação.

Ainda, faz-se necessário implementar uma avaliação de maturidade sobre o comportamento dos usuários frente à segurança da informação e assim aplicar métricas de desempenho para acompanhar a evolução do plano de gestão referido.

Recomenda-se que esta pesquisa seja utilizada para auxiliar a adoção da gamificação em outras áreas de conhecimento do PJSC, pois a gamificação aplicada na educação corporativa promove maior engajamento e motivação, o que favorece a aprendizagem organizacional.

Por fim, com a finalidade de continuar este estudo e identificar novas práticas de aprendizagem organizacional, sugere-se que seja feita uma pesquisa para verificar como a gamificação vem sendo aplicada nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Ricardo e RIBEIRO, Bruno. **Segurança no Desenvolvimento de Software** – Como desenvolver sistemas seguros e avaliar a segurança de aplicações desenvolvidas com base na ISO 15.408. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. Justiça 4.0: A transformação tecnológica do Poder Judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022. In: FUX, Luiz; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coord.). **O Judiciário do Futuro: justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. 1ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022, p. 41-65.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 27001** - Segurança da informação, segurança cibernética e proteção à privacidade - Sistemas de gestão de segurança da informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2022a. Disponível em: <<https://www.abntcolecao.com.br/normavw.aspx?Q=dmN0Z2ZNNnFzS310akF5UGxWMjJlqSkZ2RzZJTG9kcVZ2WWFoU0k0cm1jYz0=>>> Acesso em 07 nov. 2022.

_____. **NBR ISO/IEC 27002** - Segurança da Informação, segurança cibernética e proteção à privacidade - Controles de segurança da informação. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://www.abntcolecao.com.br/normavw.aspx?Q=T2JVQ1FZQkZsejBHTW9ybE1EdTRoSXRtb2kyWk4xV0FUS0M5MUDleTVTQT0=>>> Acesso em 07 nov. 2022b.

_____. **NBR ISO/IEC 27032** - Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Diretrizes para segurança cibernética. Rio de Janeiro, 2015. <<https://www.abntcolecao.com.br/normavw.aspx?Q=eGVEMk9XUkJPjSGwyeXhlMXh3UGY4Z3NOQnFQdTdFT0tLMm9KQmhZWlQ5MD0=>>>. Acesso em 08 nov. 2022.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, CC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>>. Acesso em: 07 nov. 2022.

ALVES, Flora. **Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo do conceito**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2015.

AZAMBUJA, Antônio João; NETO, João Souza (2020). Modelo de maturidade de segurança cibernética para os órgãos da administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, 71(3), 660-712. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3210>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

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.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em 04 mar. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 396**, de 7 de junho de 2021. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3975>>. Acesso em 30 nov. 2022.

_____. **Resolução n. 345**, de 9 de outubro de 2020. 2020a. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>>. Acesso em 18 jan. 2023.

_____. **Justiça 4.0**. 2020b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>>. Acesso em 18 jan. 2023.

_____. **Juízo 100% Digital: tudo o que você precisa saber**. 2020c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB_cartilha_Juizo_100porcento_digital_v3.pdf>. Acesso em 8 mar. 2023.

BUOGO, M., FACHINELLI, A. C. & GIACOMELLO, C. P. (2019). Gestão do conhecimento e segurança da informação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, 8(2), 49 – 59. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/69867/41055>>. Acesso em 04 nov. 2022.

BURKE, Brian. **Gamificar**: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. Tradução Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015. ISBN 978-85-8289-107-0.

BUSARELLO, Raul. **Gamification: princípios e estratégias**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. 126p.

CORREA JUNIOR, H. E. **Segurança de sistemas**: conceitos básicos: material adaptado da Academia Latino-Americana de Segurança – Microsoft. 2011. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/84971695/aula1>>. Acesso em: 15 julho 2021.

DEHAENE, Stanislas. **É assim que aprendemos**: por que o cérebro funciona melhor do que qualquer máquina (ainda...). Tradução de Rodolfo Ilari. São Paulo: Contexto, 2022. 368p. ISBN 978-65-5541-166-9.

FELL, André Felipe Albuquerque; DORNELAS, Jairo Simão. (2020). Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: Um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas Em Ciência Da Informação**, 25(2), 29–55. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/24117>>. Acesso em: 7 nov. 2022.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M A. **Planejamento da Pesquisa Científica**, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>>. Acesso em: 10 out. 2022.

FONTES, Eduardo. **Segurança da informação**: o usuário faz a diferença. São Paulo: Saraiva, 2006.

FUX, Luiz; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coord.). **O Judiciário do Futuro**: justiça 4.0 e o processo contemporâneo. Alexandre Chini, Anderson de Paiva Gabriel, Fábio Ribeiro Porto, organizadores. 1ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022. 558p.

GEE, J. P. **Bons videogames e boa aprendizagem**. Revista Perspectiva, Florianópolis, v. 27, nº 1, p. 167-178, jan./jun. 2009. Disponível em <<https://doi.org/10.5007/2175-795X.2009v27n1p167>>. Acesso em 15 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HACKERRANGERS. **O que é Hacker Rangers?**, c2022. Página inicial. Disponível em: <https://hackerrangers.com/>. Acesso em: 19 jan. de 2023.

HINTZBERGEN, Jule et al. **Fundamentos de Segurança da Informação**: com base na ISO 27001 e na ISO 27002. Tradução: Alan de Sá. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. ISBN: 978-85-7452-860-1.

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em Revista**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. e5240, 2020. DOI: 10.18617/liinc.v16i2.5240. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5240>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MORETTI, Cláudio dos Santos. **Segurança das informações**: as pessoas são o elo mais fraco. USA. *Monee, Illinois*. Editora: *Independently published*. 2020. ISBN: 9798677594359. Disponível em: <<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/livros/seguranca-das-informacoes-as-pessoas-sao-o-elo-mais-fraco/>>. Acesso em 19 dez. 2022.

MURR, Caroline Elisa; FERRARI, Gabriel. **Entendendo e aplicando a gamificação**: o que é, para que serve, potencialidades e desafios. Florianópolis: UFSC – UAB, 2020. Ebook disponível em: <<https://sead.paginas.ufsc.br/files/2020/04/eBOOK-Gamificacao.pdf>>. Acesso em 14 dez. 2022.

RAMIDOFF, Mário Luiz; RAMIDOFF, Luísa Munhoz Bürgel; RAMIDOFF, Henrique Munhoz. Justiça 4.0 e o processo contemporâneo: aperfeiçoamento tecnológico para efetividade da justiça - acessibilidade, usabilidade, celeridade, e (re)soluções inovadoras. In: FUX, Luiz; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coord.). **O Judiciário do Futuro**: justiça 4.0 e o processo contemporâneo. 1ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022, p. 159-181.

RODRIGUES, Luis Guilherme. ARAÚJO, Daniele Kathleen Efigênia. SANTOS, Leandro Colevati dos. Gamificação e gestão do conhecimento. In: Congresso de Logística das Faculdades de Tecnologia do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. FATECLOG (12: 2021: Mogi das Cruzes, SP). **Anais eletrônicos do XII FATECLOG**, 18 e 19 de junho. Bragança Paulista: FATECLOG, 2021. Disponível em: <www.fateclog.com.br> ISBN: 2357-9684. Acesso em 14 dez. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA (TJSC). **Segurança da informação**. (s.d.). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/seguranca-da-informacao>>. Acesso em 19 dez. 2022.

_____. **Política de segurança da informação**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/politica-de-seguranca-da-informacao>>. Acesso em 19 dez 2022.

_____. **Planejamento estratégico 2021-2026**. 2021a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico>

[CC%81gico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163>](#). Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **Presidente Ricardo Roesler anuncia a 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC.** 2021b. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/presidente-ricardo-roesler-anuncia-a-1-temporada-de-gamificacao-em-ciberseguranca-do-pjsc>>. Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **Tribunal de Justiça conclui digitalização de seu acervo de processos físicos.** 2022. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/tribunal-de-justica-conclui-digitalizacao-de-seu-acervo-de-processos-fisicos>>. Acesso em: 8 mar. 2023.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação: uma visão executiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 173 p. ISBN 978-85-352-7178-2.

SILVA, Antônio Raimundo Amorim da. A Gestão do Conhecimento Aplicada à Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 5-13, março de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 7 nov. 2022.

SILVA, Sérgio Luís da. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência Da Informação**, 33(2). Disponível em <<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056>>. Acesso em: 7 nov. 2022.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George Walter. **Princípios de Sistemas de Informação.** Tradução da 11ª edição norte-americana. Tradução Noveritis do Brasil. Revisão Técnica Tânia Fátima Calvi Tait. Editora: Cengage Learning Nacional. 3ª ed. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXOS

Anexo A – Edital GP n.º 91/2021

EDITAL GP N.º 91 DE 29 DE NOVEMBRO DE 2021⁹

1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC

1. DA JUSTIFICATIVA

Segundo o site *The Hack* (<https://thehack.com.br>), só no primeiro trimestre de 2021, o Brasil sofreu mais de 3,2 bilhões de tentativas de ataques cibernéticos, de acordo com uma pesquisa realizada pela Fortinet, uma desenvolvedora de soluções de segurança da informação, com sede nos Estados Unidos.

Alguns resultados deste estudo indicam que a distribuição de *malwares* pela internet começa com campanhas de *phishing* que possuem métodos de propagação automática, através de contatos de aplicativos de mensagens instantâneas e de redes sociais. Outro dado identificado é que durante o primeiro trimestre, houve diversas tentativas de execução de código remoto a roteadores e redes domésticas, demonstrando que, além dos ataques à estrutura corporativa, os cibercriminosos estão cada vez mais interessados nos profissionais que estão trabalhando remotamente.

Estudos indicam que 99% (noventa e nove por cento) dos ataques cibernéticos exploram as características e o comportamento humano, em vez de explorarem vulnerabilidades dos sistemas e equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Nesse cenário, nove em cada dez ataques de *malware* são propagados por meio da interação humana. Pode-se concluir então, que investir apenas em soluções de *hardware e software* para proteger os ativos de informação e dados pessoais não é suficiente, se o usuário não estiver conscientizado e orientado a identificar e evitar as ameaças cibernéticas. É notório que dentre todas as ações de segurança da informação, a principal é a conscientização dos usuários.

Em 2021, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Portaria N° 162, de 10 de junho, que contempla ações de comunicação, de conscientização, de formação de cultura e de direcionamento institucional com vistas à segurança cibernética por meio de uma política de educação e cultura em segurança cibernética do Poder Judiciário, que estabelece:

Os órgãos do Poder Judiciário deverão desenvolver ações de capacitação, formação, reciclagem, fomento e conscientização em segurança cibernética, podendo incluir, entre outras.

- a) programas de formação,
- b) programa e de reciclagem,
- c) programas de extensão educacional,
- d) programas de pesquisa e fomento de natureza técnica, acadêmica e científica;
- e) elaboração de artigos, materiais e publicações de natureza técnica, acadêmica e científica;
- f) programas de intercâmbio, imersão e cooperação educacional,
- g) ações periódicas de capacitação;
- h) cursos em plataformas do tipo MOOC - *Massive Open On-line Courses*;
- i) programas de certificação especializada;

⁹ Publicação no Diário da Justiça Eletrônico, n. 3674, de 29 de novembro de 2021, p. 3.

- j) palestras, congressos, seminários e afins;
- k) concursos, competições e premiações; e
- l) workshops.

2. DO OBJETIVO

A 1ª Temporada de Gamificação em Cibersegurança do PJSC tem como objetivo promover campanha institucional que visa fortalecer a educação e a cultura no tema da cibersegurança, bem como aumentar o a conscientização e o senso de responsabilidade dos usuários de tecnologia do PJSC.

3. DO FORMATO

A 1ª Temporada e Gamificação em Cibersegurança do PJSC será realizada no período compreendido entre os dias 17 de janeiro e 8 de abril de 2022. O formato da gamificação se traduz em um processo de engajamento de pessoas e mudança de comportamento utilizando a mecânica dos jogos em contextos diversos, através do qual os jogadores participam de uma competição saudável, evoluindo num ranking com base no seu engajamento e conhecimento, de acordo com um regulamento específico.

O regulamento específico, contendo as regras relacionadas ao uso da plataforma e demais informações relacionadas, como conteúdo e pontuação, está disponível na plataforma *Hacker Rangers*, ambiente em que a competição será realizada, disponível em <https://tjsc.hackerrangers.com>.

Semanalmente serão disponibilizados novos conteúdos, como vídeos, apostilas, quizzes e provas contemplando a temática da cibersegurança.

Os pontos serão distribuídos pelo engajamento do participante em todos os conteúdos disponíveis na semana, formando o ranking da competição, conforme o regulamento do jogo disposto na plataforma. A pontuação relativa aos conteúdos que forem acessados depois do prazo da semana de sua disponibilização sofrerá um percentual redutor, a ser divulgado na plataforma.

Toda a comunicação relativa à competição será realizada pela plataforma *online*, exceto para o primeiro acesso, em que os inscritos receberão um e-mail para realizar o cadastro inicial.

4. DA INSCRIÇÃO

A inscrição deverá ser realizada exclusivamente via internet, no Portal da Academia Judicial, por meio do link <https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/inscicoes>, disponível entre os dias 7 de dezembro e 14 de dezembro de 2021.

Não serão aceitas inscrições em outro meio, sendo de responsabilidade exclusiva do participante, garantir os meios técnicos necessários para se inscrever.

Serão disponibilizadas vagas para a participação na competição apenas aos 1.500 primeiros que realizarem a inscrição.

Ao se inscrever, o participante fornece seu consentimento para a divulgação de seu nome, e-mail, cargo e lotação, na plataforma do jogo e nas comunicações internas do PJSC, no âmbito desta competição.

5. DA PARTICIPAÇÃO

A participação na temporada é gratuita e voluntária, podendo participar todos os magistrados, servidores, estagiários e residentes judiciais.

A temporada será realizada totalmente de forma online, na plataforma *Hacker Rangers* e é de responsabilidade exclusiva do participante garantir os meios técnicos necessários para o acesso. Não haverá o fornecimento de qualquer tipo de certificado e a participação na competição não implica em nenhum tipo de validade para a progressão funcional.

É vedada a participação das pessoas envolvidas diretamente na organização da competição.

6. DA PREMIAÇÃO

Ao final da temporada, após homologado o *ranking* geral, em data a ser divulgada, serão premiados em pecúnia os 30 primeiros colocados, em conformidade com a tabela a seguir:

Ranking	Premiação
1º	R\$ 5.000,00
2º	R\$ 3.000,00
3º	R\$ 2.000,00
4º ao 10º	R\$ 1.000,00
11º ao 20º	R\$ 800,00
21º ao 30º	R\$ 500,00

Paralelamente ao ranking, cada ação na plataforma encaminha o usuário em uma jornada, por meio de patentes, que demonstram o avanço no conhecimento do participante. Na jornada, além das patentes, os participantes recebem medalhas virtuais, relativas ao seu conhecimento e ações. Quanto maior a patente, maior o reconhecimento de seu comprometimento com a cibersegurança no Judiciário catarinense.

Periodicamente poderão ser divulgados os participantes com as patentes mais elevadas e o líder do *ranking* até o momento.

7. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

A qualquer tempo, o presente edital poderá ser revogado ou anulado, em parte, ou em sua totalidade, sem que isto implique direito de indenização ou reclamação de qualquer natureza.

A participação na temporada implica na aceitação de todas as disposições do presente edital, no regulamento presente na plataforma e na responsabilização pela veracidade das informações que o concorrente declarar em todo o processo.

Os casos omissos serão dirimidos pela Presidência do Tribunal de Justiça.

Desembargador Ricardo José Roesler

Presidente

É POSSÍVEL TESTAR A CRIATIVIDADE EM UM CONCURSO PÚBLICO?

IS IT POSSIBLE TO TEST FOR CREATIVITY IN A CIVIL SERVANT EXAM?

Pablo Benítez¹

RESUMO

A contratação de servidores públicos mais criativos é uma necessidade recente, demonstrada pela quantidade de laboratórios de inovação de órgãos públicos inaugurados desde 2018 no Brasil. Testes de criatividade já existem desde meados do século XX, com exigência, no entanto, da participação de um avaliador, o que impediria a aplicação para os milhares de inscritos em um concurso público. Em 2021, um novo teste surgiu: o Teste de Associação Divergente. Com ele, é possível aplicar o teste para milhares de pessoas ao utilizar computação em lugar de avaliadores. Este trabalho sugere o uso do teste em concurso público, com uma adaptação para preenchimento em papel, mas ainda sendo corrigido por máquina.

Palavras-chave: Concurso público; Criatividade; Medição da criatividade.

ABSTRACT

Hiring more creative civil servants is a recent need, demonstrated by the number of innovation laboratories of public agencies opened since 2018 in Brazil. Creativity tests have existed since the mid-20th century, but with the requirement of an evaluator's participation, which would prevent the application to the thousands of applicants in a civil servant exam. In 2021, a new test emerged: the Divergent Association Task. This test can be applied to thousands of people using computation instead of evaluators. This work suggests the use of the test in a civil servant exam, with an adaptation for answer on paper, but still being graded by machine.

Keywords: Civil servant exam; Creativity; Measuring creativity.

¹ Pablo Benítez: Especialista em Administração Pública pela UNICESUMAR; Bacharel em Engenharia de Software pela UNICESUMAR; Bacharel em Publicidade e Propaganda pela UNISUL; E-mail: diretor123@gmail.com. Orientação realizada por Dra. Simone Barbisan Fortes.

INTRODUÇÃO

Concursos públicos buscam selecionar os melhores candidatos para cargos públicos. Eles costumam testar o conhecimento do candidato em matérias tradicionais como português, direito, matemática, administração, redação e raciocínio lógico. Dependendo do cargo, ocorrem provas físicas, exames psicotécnicos, testes orais, provas de títulos, idiomas, entrevistas. Entretanto, ficam de fora algumas habilidades importantes para o serviço público, como: boa vontade, reflexão ética, nuance e criatividade.

A criatividade tem sido uma habilidade cada vez mais valorizada em nossa sociedade, uma vez que é vista como um fator-chave para a inovação e o progresso. No mundo empresarial, a criatividade sempre foi uma característica almejada por empresas que buscam inovar constantemente e se destacar em seus setores. No entanto, nos últimos anos, essa importância transcendeu para o serviço público. As instituições governamentais encontram-se sob pressão para se adaptar rapidamente às novas demandas da população. A criatividade tornou-se uma habilidade crucial para enfrentar esses desafios. Ao empregar a criatividade, os funcionários públicos podem identificar novas soluções para problemas complexos, antecipar problemas futuros e implementar políticas inovadoras. Com isso, é possível melhorar os serviços públicos, proporcionando um impacto positivo na qualidade de vida dos cidadãos. Surge, portanto, o questionamento deste trabalho: existe alguma possibilidade da aplicação de um teste capaz de mensurar a criatividade em um concurso público?

Após definir o conceito de criatividade, de inovação e de explicar a importância desta habilidade no serviço público, faz-se uma mostra dos métodos já conhecidos de mensuração de criatividade e aponta-se o principal problema: a necessidade de um avaliador, o que torna os testes custosos e demorados. A investigação nos traz uma forma recente e automatizada de medir objetivamente um aspecto da criatividade: o Teste de Associação Divergente, criado por Olson *et al.* (2021). O teste é capaz de medir criatividade verbal e pensamento divergente utilizando a distância semântica entre as palavras para gerar uma pontuação para a pessoa examinada.

Hipotetiza-se que é possível utilizar o novo teste em um concurso público, aplicando-o em milhares de candidatos, excluindo a necessidade de um avaliador intermediário. Uma adaptação necessária do teste é sugerida, bem como lista-se possíveis limitações e riscos associados.

Este trabalho faz uma revisão da literatura existente, a fim de responder a essa pergunta e apresentar uma proposta inovadora para selecionar candidatos mais criativos para o serviço

público. É utilizada a metodologia de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e a técnica de revisão bibliográfica. De acordo com Gil (2002, p.41), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, para constituir hipóteses, para aprimorar ideias ou descobrir intuições. Também, de acordo com Gil (2002, p.134), a pesquisas qualitativa visa obter ideias mais abrangentes e significativas, valendo-se de textos narrativos, matrizes e esquemas, entre outros. A pesquisa exploratória permitiu encontrar uma possível e recente solução para o desafio de aplicar testes de criatividade para uma grande quantidade de candidatos. A técnica de revisão bibliográfica foi empregada para buscar informações sobre o tema de testes de criatividade, utilizando majoritariamente artigos científicos e pontualmente livros e outras publicações. O uso dessas técnicas permitiu uma análise mais detalhada sobre o que é criatividade e as técnicas de mensuração utilizadas até o momento.

1 DEFININDO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

1.1 O que é a criatividade

A criatividade pode ser definida como a capacidade de produzir algo novo e útil. Runco *et al.* (2012) pontuam que a definição padrão para criatividade permanece, em geral, inalterada desde meados do século XX. Bruner (1962, p. 18) descreveu que criatividade requer “surpresa efetiva”². Em 1953, Stein trouxe a ideia de que “o trabalho criativo tende a ser útil para algum grupo”³ (STEIN 1953, apud RUNCO, 2012, p. 95 – tradução nossa). Portanto, “criatividade requer tanto originalidade quanto efetividade”⁴ (RUNCO, 2012, p. 92 – tradução nossa). Importante também citar a compilação de Karademir:

[...]a descrição varia de acordo com muitas ideias e abordagens diferentes, incluindo diferentes expressões, tais como um reflexo da inteligência, um processo inconsciente, capacidade de resolver problemas e um ato de pensar baseado em uma conotação (MACKINNON, 1962; GUILFORD, 1968; KOBERG; BAGNALL, 2003; MALAGA, 2000; ADAMS, 2001). A criatividade também é vista como uma forma individual de pensar e examinar quantitativamente a personalidade criativa, a capacidade do indivíduo de compreender, através de abordagens psicométricas (TORRANCE, 1972,). [...] A pessoa criativa descobre gradualmente lugares desconhecidos através das

² Termo original: “effective surprise”.

³ Texto original: “creative work tends to be useful for some group”.

⁴ Texto original: “Creativity requires both originality and effectiveness”.

formas que todos conhecem. Em outras palavras, cria eventos ou produtos diferentes / desconhecidos / inexplorados, utilizando formas / métodos / técnicas comuns. O processo criativo começa com o perguntar-se e o sonho. Não se pode produzir soluções para um problema sem sonhar. (KARADEMIR, 2021, p. 8)

Em uma definição mais longa, podemos dizer que criatividade é a criação de algo novo, único, incomum, não convencional e que também agrega valor, usabilidade e efetividade. A criatividade é um processo mental que permite encontrar soluções inovadoras para problemas. É a capacidade de descobrir novos caminhos ao testar o desconhecido. É um trabalho que começa quando sonhamos com novas possibilidades.

1.2 Importância da criatividade no serviço público

A burocracia foi uma forma válida para manter o controle dos processos dentro do serviço público. Apesar da má fama na memória coletiva, o sistema burocrático permite uma rápida disseminação de ordens e cumprimento padronizado, por mais distante que o ponto de origem esteja do ponto final. A burocracia foi, também, uma forma de combater a corrupção (FILGUEIRAS, 2011), assim como uma maneira de garantir o mesmo direito para toda a população, em qualquer parte do país. A burocracia obriga a transparência, facilita a fiscalização e o cumprimento de regras definidas em lei, independente da boa ou má vontade de um departamento.

A burocracia, entretanto, cria diversas barreiras para a evolução dos órgãos públicos. É comum encontrar dentro do serviço público o viés de *status quo*. Trata-se de tendência de manter um sistema antigo em funcionamento em detrimento de um novo, para evitar despender tempo e energia na criação de algo novo (NETO, 2019). Samuelson e Zeckhauser (1988) demonstram, em experimentos, o quanto indivíduos notavelmente preferem manter o *status quo* a inovar. Trata-se da tendência humana de priorizar algo familiar, menos arriscado, que requer menos raciocínio, esforço e tomada de decisão. Fica-se dentro da “zona de conforto” e cria-se uma sombra nos possíveis benefícios de uma mudança.

A punição por erro dentro do serviço público é uma grande influência na manutenção do *status quo*: o servidor público é recompensado por manter o sistema antigo em funcionamento e punido por novas ideias que não funcionam.

Um exemplo de rigidez pode ser visto no processo licitatório previsto na Lei 8.666, de 1993, antes da chegada da nova Lei de Licitações, Lei 14.133, de 2021. Pela antiga lei, era esperado que o órgão já soubesse exatamente o que precisava contratar, supondo-se que o

mercado forneceria produtos bastante estabelecidos. A contratação de algo experimental era visto com maus olhos pela fiscalização do contrato, pois algo novo pode falhar. A preferência pelo antigo era clara.

A utilização de métodos e ferramentas antigas gera um custo pouco percebido pela população pois o órgão aparenta estar em pleno funcionamento. Entretanto, ele poderia estar atendendo com mais velocidade ou atendendo um número maior de pessoas ou, ainda, resolvendo mais desafios sociais – tivesse experimentado técnicas mais modernas.

À medida em que avançamos no século 21, uma mudança de postura em relação à inovação foi surgindo no serviço público. Torna-se importante o uso da criatividade para que o órgão possa trazer mais benefícios para a população, para que os servidores apresentem ferramentas novas tão modernas quanto as disponíveis no mercado. Também surge a aceitação das técnicas de inovação, cujas falhas são essenciais para encontrar um método moderno para fazer o trabalho com menos custos.

No mundo da administração, quando se fala em pesquisas sobre liderança criativa, segundo Dourado (2022), "destacam-se práticas favoráveis à obtenção de resultados criativos: o fomento à expressão e compartilhamento entre as equipes, a materialização da visão criativa por parte do líder e a integração de contribuições criativas heterogêneas". É importante pontuar que a criatividade tem sido vista como uma característica a ser estimulada e valorizada na sociedade (NAKANO, 2006) e, portanto, pode ser aplicada nas mais diversas áreas, incluindo o setor público. A abertura das lideranças no serviço para a criatividade abriria espaço para ambientes cooperativos criativos, onde grupos de servidores estariam livres para raciocinar sobre novas soluções.

Técnicas de pensamento criativo podem ser aplicadas em quase qualquer área ou empresa: planejamento estratégico, estratégia de negócios corporativos, desenvolvimento de produto, melhoria de serviços, estratégia funcional, finanças, recursos humanos, marketing, gestão de informações e dados, design de produto, design de software e gestão da qualidade. (GUIMARÃES, 2013, p.583).

O surgimento de diversos laboratórios de inovação dentro dos órgãos públicos é uma indicação de que há interesse do Poder Público em estimular a criatividade entre seus funcionários públicos, para que possam trazer melhores soluções para a sociedade.

Parece ser consenso que ideias criativas têm a capacidade de promover a inovação de estruturas, estratégias e processos de organizações (ROCHA, 2017). Existem pressões para que o Estado atenda a população de forma mais eficiente, uma vez que as formas tradicionais têm

se mostrado insuficientes para a resolução de problemas complexos (JUNIOR, 2020). Nesse sentido, reformas da Nova Administração Pública estimularam órgãos públicos a trazer técnicas de administração alternativas, normalmente utilizadas pelo setor privado (RESENDE *et al.*, 2017). Havendo uma indicação de que os órgãos públicos querem atrair servidores possivelmente mais abertos e criativos.

1.3 O que é inovação

Inovação é o ato de trazer novos métodos que adicionam utilidade para o atingimento dos objetivos de uma organização. O conceito compila uma série de definições de inovação, que exemplificativamente pode ser visualizada em lista produzida por Eric Shaver⁵. Dentre elas, Shaver menciona como inovação “uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”, “novas ideias que são implementadas para criação de valor de negócio” e “a exploração bem-sucedida de novas ideias”.

Na legislação brasileira, no Marco Legal da Inovação, encontramos o seguinte conceito no art. 2º, item IV da lei 13.243:

Novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016).

Temos, ainda, a definição da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. No *Manual de Oslo - Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*, encontramos:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (OCDE, 1997)

Portanto, no âmbito da Administração Pública, a inovação pode ser entendida como a utilização de ideias que introduzam novidades ou aperfeiçoamentos em suas estruturas e processos de operação, nas mais diversas frentes, tornando seus órgãos mais eficazes e

⁵ disponível no website: <https://www.ericshaver.com/the-many-definitions-of-innovation/>

otimizando seu desempenho para, em última análise, melhorar a qualidade dos serviços prestados ou produtos entregues ao usuário.

1.4 Caminhos da inovação no serviço público

A partir da década de 1930, o governo brasileiro adotou a administração burocrática como meio de combater a administração patrimonialista que confundia os bens privados com os públicos (PEREIRA, 1996, p. 4). A administração burocrática conseguiu, em parte, impedir as contratações pessoais, dando lugar ao concurso público. Também separou o agente político do administrador público ao impedir demissões por interesse pessoal.

A burocracia traz o apego à rotina, a obediência a normas, a padronização de procedimentos, a formalidade, a eficiência em detrimento da eficácia, dedicação ao cumprimento do processo em detrimento do resultado, o uso de relatórios em vez de planos de ação, e análise do passado no lugar de estudo de possíveis futuros (MAIA; PINTO, 2007). É natural que grandes organizações, como órgãos públicos, tendam a priorizar o funcionamento constante em detrimento da inovação. Mantém-se para o usuário a garantia de que o órgão estará ativo e presente, ano após ano, ainda que os métodos sejam antigos. Nesse contexto burocrático e conservador, crê-se que inovar é um risco e, por este motivo, o uso de novas tecnologias ou técnicas era feito apenas quando elas já estavam bastante estabelecidas no mercado.

Apesar do estilo administrativo, órgãos do governo brasileiro possuem, no entanto, histórico de inovação. Citam-se, por exemplo, o preenchimento eletrônico do imposto de renda desde a década de 1990, hoje presente no celular; da mesma década e funcionando até hoje, a urna eletrônica; o Diário Oficial da União passou a ser publicado a partir de 2000 inteiramente na Internet⁶; e, em 2001, a Justiça Federal abriu as portas para que um processo pudesse ser totalmente eletrônico⁷.

No mesmo sentido, laboratórios de inovação no governo passaram a surgir a partir de 2010, com o primeiro laboratório do Poder Judiciário sendo inaugurado em 2016 pela Justiça de São Paulo (SANO, 2020). A partir de 2017, começaram a surgir novos laboratórios de inovação no Poder Judiciário, até que, em 2021, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu

⁶ Encerramento da impressão do Diário Oficial da União: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-10/edicao-impressa-do-diario-oficial-deixa-de-circular-partir-de-dezembro>

⁷ Histórico do processo eletrônico no Poder Judiciário: <https://icaromacedo.jusbrasil.com.br/artigos/561219467/a-origem-do-processo-judicial-eletronico>

a Política Nacional de Inovação, por intermédio da Resolução n. 395, visando ao aprimoramento das atividades pela difusão da cultura da inovação, modernização de métodos e técnicas. A resolução determinou que todos os tribunais promovessem a instituição de laboratórios de inovação.

A rede de inovação cresceu e, até 21 de janeiro de 2023, constavam, no painel de acompanhamento, 76 laboratórios de inovação, só no Poder Judiciário⁸. O movimento busca suplantar a cultura da burocracia estrita e dar lugar para a cultura de inovação. O resultado tem sido o fomento e a abertura de espaço para a criatividade no serviço público. Apesar dos números positivos, é importante considerar que há uma resistência vinda da cultura de longa data no serviço público, tanto nos costumes hierárquicos, quanto na administração burocrática. Políticas institucionais e laboratórios dedicados à inovação existem, mas é necessário que essa cultura se dissemine. Trazer para o serviço público habilidades relacionadas à inovação pode ser uma medida útil nesse sentido.

2 MÉTODOS DE MEDIÇÃO DE CRIATIVIDADE

2.1 Métodos antigos de medição de criatividade

Testar a criatividade soa estranho. A criatividade parece ser uma característica imensurável do ser humano. Elaborar medidas de criatividade constitui um grande desafio, pois tenta-se padronizar um comportamento que tipicamente foge a qualquer padronização (OLIVEIRA, 2010). Entretanto, testes de criatividade já existem. São usados em pesquisas na área da psicologia e educação, bem como em terapias e na seleção de pessoal pelos recursos humanos. Todavia, os testes costumam ser laboriosos e demorados (OSLON, 2021).

Um dos testes mais antigos e conhecido é o *Teste de Usos Alternativos*, publicado por Guilford em 1967. No Brasil, temos o *Teste Brasileiro de Criatividade Figural*, proposto por Nakano e Wechsler (2006). Wechsler (1998) já havia proposto na década anterior outros dois testes brasileiros, o *Estilos de Pensar e Criar* e *Adjetivos Auto-descritores*.

O *Teste de Usos Alternativos*, de Guilford, pergunta ao experimentado as diferentes utilidades para um objeto, por exemplo, um clipe de papel. As respostas costumam ser similares a segurar papéis, marcar página de livro, fazer um brinco ou manter fios unidos. Os

⁸ Painel do CNJ que acompanha a criação de laboratórios na justiça:
https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu

examinadores avaliam a fluência, originalidade, flexibilidade e elaboração das respostas. O *Teste Brasileiro de Criatividade Figural* utiliza 13 características, mas pede aos participantes que desenhem em vez de usar palavras. São solicitados três trabalhos com desenhos: o primeiro livre; o segundo para completar uma série de desenhos parcialmente feitos; o terceiro para fazer o maior número de desenhos a partir um semiquadrado (Nakano, 2012). O teste é inspirado no *Teste de Pensamento Criativo Figural de Torrance* de 1966.

Torrance é conhecido por suas pesquisas sobre criatividade, às vezes sendo chamado de “o pai da criatividade” (KIM, 2006). É dele o *Teste Torrance para Pensamento Criativo* (*Torrance Tests of Creative Thinking* ou TTCT). O teste é dividido em partes. Em uma, é solicitado ao sujeito desenhar algo inspirado pelos contornos de um objeto, como uma pera. Em outra, pede-se que use dez figuras incompletas para formar um objeto ou desenho. Também há atividades verbais. Para prover um resultado, o avaliador segue uma tabela onde dá notas para fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, resistência ao encerramento prematuro e abstração dos títulos. O TTCT continua sendo vastamente utilizado, apesar da idade e das críticas (PLUCKER et al, 2020).

O *Teste de Pensamento Criativo – Produção Divergente* (*Test of Creative Thinking – Divergent Production* ou TCT-DP) utiliza a teoria da criatividade de Gestalt⁹ para o avaliador dar os resultados. A tarefa do sujeito estudado é fazer desenhos contendo os fragmentos de números fornecidos anteriormente. Os avaliadores dão notas para a quebra de limites, novos elementos, humor e afetividade (URBAN, 1996).

Criado por Dolittle em 1990, o *Teste de Raciocínio Criativo* (*Creative Reasoning Test* ou CRT) utiliza enigmas a serem resolvidos (CROPLEY, 2000). O teste exige pensamento associativo, divergente e indutivo. Os sujeitos sendo testados devem encontrar a resposta correta para o enigma. A pontuação é fornecida de acordo com tabelas de respostas corretas. Como as respostas possuem pontuação específica, o problema do enviesamento entre diferentes avaliadores é eliminado.

Exames tradicionais de criatividade, como dito, costumam ser trabalhosos: requerem um ou mais avaliadores, além de incluírem viés de subjetividade. Primi *et al.* questionaram a precisão dos avaliadores:

⁹ Gestalt é uma vertente de estudos na Psicologia. A teoria da criatividade na Gestalt é a ideia de que a criatividade é o processo de reorganizar e recombinar elementos existentes em algo novo e original. É disso que deriva a pontuação dada no teste TCT-DP.

Um problema nesse teste é que o processo de avaliação de uma ideia como sendo metafórica ou não envolve aspectos da subjetividade da pessoa que faz essa avaliação. Por isso, esse processo pode ser considerado mais vulnerável a erros de classificação [...] mesmo com critérios adequadamente definidos, é necessário verificar se tais padrões para correção funcionam. (PRIMI *et al.*, 2007)

Apesar disso, o trabalho de Primi *et al.* concluiu que os avaliadores mantêm coerência entre as notas, pelo menos na escala do teste onde 19 avaliadores julgaram 513 respostas.

A utilização de computador para executar os testes de criatividade já foi testada anteriormente. Estudos antigos, da década de 1990, indicaram que o TTCT aplicado via computador apresentava resultados diferentes do mesmo teste sendo aplicado em papel e caneta (KIM, 2006). Entretanto, o computador foi utilizado somente para a entrada de dados pelo sujeito avaliado – a pontuação continuou sendo feita por avaliadores. Kim menciona um possível problema: um *mouse* era usado pelo avaliado para fazer desenhos na tela (o que se mostrou difícil e demorado), possivelmente alterando a pontuação quando comparado com o mesmo teste em papel.

Aplicar testes de criatividade para uma enorme quantidade de pessoas ao mesmo tempo era algo que a computação ainda não havia resolvido. Continuava, até pouco tempo, sendo necessário uma grande quantidade de avaliadores para graduar cada teste. Cropley faz menção do trabalho:

Um dos desafios permanentes na pesquisa sobre criatividade é a avaliação. Testes de criatividade com pontuação objetiva como os Testes de Criatividade de Torrance (TTCT) e o Teste de Pensamento Criativo - Produção de Desenhos (TCT-DP) oferecem altos níveis de confiabilidade e validade, mas são lentos e caros para administrar e pontuar. Como resultado, muitos pesquisadores de criatividade utilizam medidas mais simples e rápidas de autorrelato e construções relacionadas (por exemplo, autoeficácia criativa, abertura). (CROPLEY *et al.*, 2022, p. 1 – tradução nossa)¹⁰

A logística para avaliar milhares de respostas em um concurso público, utilizando centenas de avaliadores, parece inviável. Seriam necessários muitos meses de trabalho, resultando em um alto custo. Todos os testes de criatividade possuem alto custo e são suscetíveis aos vieses dos avaliadores, conforme mencionado por Beaty *et al.*:

¹⁰ Texto original: One of the abiding challenges in creativity research is assessment. Objectively scored tests of creativity such as the Torrance Tests of Creativity (TTCT) and the Test of Creative Thinking - Drawing Production (TCT-DP) offer high levels of reliability and validity but are slow and expensive to administer and score. As a result, many creativity researchers default to simpler and faster self-report measures of creativity and related constructs (e.g., creative self-efficacy, openness).

Na prática, a realização de pesquisas sobre criatividade geralmente envolve pedir a vários avaliadores humanos que julguem as respostas dos participantes às tarefas de criatividade, como julgar a novidade das ideias da Tarefa de Usos Alternativos (AUT). Embora esses métodos subjetivos de pontuação tenham se mostrado úteis, eles têm duas limitações inerentes - custo de mão-de-obra (avaliadores normalmente codificam milhares de respostas) e subjetividade (avaliadores variam em suas percepções e preferências) - levantando ameaças psicométricas clássicas à confiabilidade e validade. (BEATY *et al.*, 2021, p. 1 – tradução nossa)¹¹

As provas de redação em concursos públicos também são laboriosas para correção, exigindo avaliadores para pontuar cada teste. Para reduzir a quantidade de avaliadores, as provas de redação costumam receber um corte, onde somente são avaliadas as redações das provas que atingiram uma determinada pontuação, resultando em uma fração da quantidade original de candidatos. Poder-se-ia fazer um teste de criatividade apenas para os que atingiram determinada marca na prova. Entretanto, essa hipótese colocaria a criatividade como um critério secundário e poderia levar ao desperdício de habilidades de pessoas descartadas de antemão. Por tal razão, é preferível um teste mais objetivo, capaz de ser aplicado para todos os candidatos, que remova um avaliador intermediário.

Ainda não foi encontrada uma solução para que computadores graduem testes com desenhos, como o TTCT. Um novo tipo de teste faz-se necessário, que seja capaz de permitir a graduação por máquina.

2.2 O novo método: o Teste de Associação Divergente

Existe uma forma recente de medir objetivamente um aspecto da criatividade, que pode ser pontuada por máquina. Trata-se do *Teste de Associação Divergente*, criado por Olson *et al.* (2021). O teste é capaz de medir criatividade verbal e pensamento divergente. Ele utiliza a distância semântica entre as palavras para gerar uma pontuação para a pessoa que está sendo examinada.

¹¹ Texto original: In practice, conducting creativity research often involves asking several human raters to judge participants' responses to creativity tasks, such as judging the novelty of ideas from the alternate uses task (AUT). Although such subjective scoring methods have proved useful, they have two inherent limitations—labor cost (raters typically code thousands of responses) and subjectivity (raters vary on their perceptions and preferences)—raising classic psychometric threats to reliability and validity.

O teste pede que o sujeito escreva 10 substantivos cuja relação semântica seja a mais distante possível entre elas. Quanto mais diferentes as palavras escolhidas, maior a pontuação final e, conseqüentemente, mais criativa a pessoa seria para este teste.

Exemplo de pontuação baixa que gerou 50 pontos: braço, olho, pé, mão, cabeça, perna e corpo. Exemplo de pontuação alta que gerou 95 pontos: hipopótamo, pulador, maquinaria, formigamento, tíquete, tomate e violino.

O que determina a distância semântica entre as palavras é a probabilidade de serem escritas juntas em textos. É bastante comum encontrarmos textos com as palavras “cabeça” e “braço” escritas próximas umas das outras. Entretanto, as palavras “tíquete” e “formigamento” raramente são escritas juntas. A pontuação final é gerada por um *software* que previamente calculou a distância entre as palavras com base em bilhões de textos. O programa leu todas as páginas e gerou uma tabela que contém a probabilidade de encontrar as palavras próximas umas das outras. O programa sabe que as palavras “gato” e “cachorro” costumam estar escritas próximas, portanto, recebem pontuação baixa. Já “gato” e “livro” costumam ser escritas mais distantes do que o par anterior, portanto, recebem pontuação alta. No final, têm-se uma longa tabela de distância entre palavras.

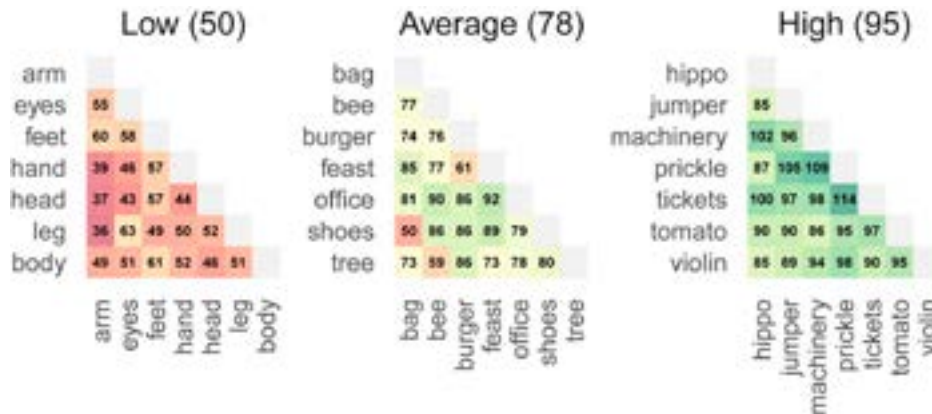
Os autores do experimento criaram uma página de internet onde é possível testar o experimento *on-line*, utilizando palavras em inglês¹².

O teste é executado em um computador. O examinado pode escrever quaisquer palavras aleatórias, desde que siga algumas instruções descritas na página de demonstração. Lá, pedem-se 10 palavras que sejam substantivos (sem verbos, nomes próprios ou termos técnicos). A pessoa é instruída a pensar em palavras que sejam as mais diferentes umas das outras, em todos os sentidos da palavra.

O programa faz as palavras competirem umas com as outras, dando pontos para cada par de palavras. A pontuação final é a média entre os pontos de cada par, conforme Figura 1:

¹² Teste disponível no endereço <https://www.datcreativity.com/>.

Figura 1 – Pontuação entre pares de palavras



Fonte: OLSON *et al.*, 2021, p. 2

A evidência de que o *Teste de Associação Divergente* funciona é dada pela execução simultânea do método e dos testes tradicionais de criatividade, com obtenção de resultados idênticos. Os autores fizeram uma comparação do novo teste com antigo *Teste de Usos Alternativos*, de Guilford, publicado em 1967 e com o teste chamado de *Bridge-the-Associative-Gap Task*¹³, publicado em 2008.

Beaty e Johnson (2021) buscaram descobrir a validade do uso de distância semântica para prever a criatividade de uma pessoa. Em seu estudo, foram utilizados cinco diferentes modelos computacionais de correspondência semântica. Comparados com exames tradicionais de criatividade verbal, o estudo mostrou que há confiável predição da criatividade humana. Também demonstraram que os testes de distância semântica se correlacionam com outras medidas de criatividade. O trabalho de Prabhakan *et al.* (2014), que comparou uma bateria de testes conhecidos de criatividade, também afirmou que o uso da distância semântica como prediz a criatividade.

Uma possível explicação é que pessoas criativas possuem maior capacidade de combinar conceitos que não costumam andar juntos. Essa capacidade seria refletida na distância semântica entre as palavras. Kenett *et al.* (2014) especulam que pessoas altamente criativas

¹³ O teste Bridge-the-Associative-Gap pode ser traduzido como “teste da ponte associativa”. Ao entrevistado são apresentadas duas palavras e pede-se que encontre uma terceira palavra que una as duas. Um exemplo seria o pesquisado responder “pescoço” ao ler as palavras “girafa” e “cachecol”. Publicado por Gianotti *et al.* em 2008 na *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, vol. 55, issue 6.

possuem uma organização da memória mais semanticamente flexível. A rede semântica dos indivíduos criativos é maior e mais variada, permitindo combinações conceituais inovadoras.

2.3 Limitações

Esse tipo de teste mede apenas um aspecto de um único tipo de criatividade. O teste é focado no uso de palavras e associação entre elas. Ocorre que o pensamento criativo é complexo e abrange muitas áreas que vão além da criatividade com palavras.

Para remover o viés de avaliadores humanos, o teste exige o uso de um computador, capaz de compilar a distância entre palavras com base em uma gigante base de textos. A base é bastante larga, apoiada em bilhões de documentos. O programa impede a entrada de palavras desconhecidas, que estejam fora da sua base. O uso de palavras inventadas pelo examinado, ainda que pudesse ser considerado criativo, tranca o prosseguimento do teste até que a pessoa insira um outro substantivo. Da mesma maneira, o uso de palavras recentemente inventadas, popularizadas nas mídias sociais, pode impedir o teste se a base estiver desatualizada em alguns poucos anos.

A distância entre palavras não é a absoluta prova de que há uma distância semântica entre elas. O fato de raramente terem sido escritas juntas em textos é uma boa indicação, mas ainda não é a evidência concreta.

A comparação com outros testes antigos de criatividade gerou resultados similares, mas isso poderia estar carregando erros do passado, caso os testes antigos venham eventualmente a provarem-se inadequados para testar a criatividade.

3 ADAPTAÇÃO PARA CONCURSO PÚBLICO

3.1 Possível adaptação para uso provas de concurso público

Esta pesquisa tem como seu principal objetivo apresentar a organizadores de concursos públicos uma possível ferramenta para testar a criatividade de todos os candidatos. A ferramenta deve ser capaz de ser aplicada em massa, para milhares de candidatos durante a prova escrita.

No Brasil, os concursos públicos atraem muitos participantes, exigindo a utilização de diversas salas em múltiplas instituições para a aplicação da prova. Ilustrativamente, o concurso do INSS de 2022 recebeu pouco mais de 1 milhão de inscritos (CEBRASPE, 2022). Em contrapartida, o TSE utilizou cerca de 577 mil urnas eletrônicas em todo o país, para as eleições

do mesmo ano (TSE, 2022). Portanto, não se vislumbra, nesse momento, o uso de computadores na aplicação da prova para milhares de candidatos.

O *Teste de Associação Divergente*, apesar de eliminar o uso de um avaliador, necessita de um computador para a entrada das palavras. Se o candidato, em vez de usar um computador, escrevesse as palavras em papel, seria necessário o uso de uma pessoa para digitá-las posteriormente. Erros de digitação poderiam ocorrer. Além disso, há uma tendência na formatação dos concursos públicos, a limitar-se o número de candidatos que passarão pela correção. A título exemplificativo, este tipo de filtro é aplicado em provas que contém teste de redação, onde o texto escrito é corrigido apenas de candidatos que atingiram uma determinada pontuação nas outras questões da prova.

O objetivo aqui é propor o uso de uma ferramenta que possa ser aplicada a todos os candidatos, sem a necessidade de intermediários. Dadas as dificuldades anteriormente mencionadas, o teste precisa passar por uma adaptação para ser executado durante uma prova de concurso público.

Propõe-se solução que permita que o teste seja lido por uma máquina leitora de gabaritos. Seria apresentada ao candidato uma página com um número determinado de substantivos aleatórios (digamos 200), gerada por um programa (Figura 2). O candidato seria instruído a eleger e marcar um número limitado de palavras (por exemplo 10) que sejam semanticamente as mais distantes possíveis, tanto no significado quanto no uso.

No momento em que o programa gera as 200 palavras, ele também geraria uma matriz de pontuação, similar à Figura 1. A tabela conteria a pontuação para cada par de palavras, dependendo da distância semântica entre cada par. A tabela, com as 40 mil combinações resultantes, seria mantida em sigilo pela banca, até o momento da correção. A pontuação final do candidato viria da média obtida desta matriz, feita automaticamente, como em qualquer outra questão da prova. Dessa maneira, ficaria dispensada a interpretação de um avaliador.

Figura 2 – Exemplo de teste em papel para concurso público

Escolha e marque dez palavras que sejam as mais diferentes umas das outras. Exemplo: pedra e fritura são palavras que raramente estão escritas juntas. Porém, cachorro e pata costumam estar juntas. A questão será invalidada se forem marcadas mais que dez ou menos que dez palavras.

<input type="radio"/> medo	<input type="radio"/> cuidado	<input type="radio"/> cheiro	<input type="radio"/> conforto	<input type="radio"/> contribuição
<input type="radio"/> invenção	<input type="radio"/> direção	<input type="radio"/> coroa	<input type="radio"/> esperança	<input type="radio"/> pais
<input type="radio"/> máquina	<input type="radio"/> estrelas	<input type="radio"/> dívida	<input type="radio"/> grama	<input type="radio"/> educação
<input type="radio"/> banana	<input type="radio"/> parceiro	<input type="radio"/> vôlei	<input type="radio"/> abelha	<input type="radio"/> namorada
<input type="radio"/> verão	<input type="radio"/> descoberta	<input type="radio"/> folha	<input type="radio"/> tamanho	<input type="radio"/> hospital
<input type="radio"/> ação	<input type="radio"/> feixe	<input type="radio"/> manhã	<input type="radio"/> basquete	<input type="radio"/> resposta
<input type="radio"/> gato	<input type="radio"/> tabela	<input type="radio"/> história	<input type="radio"/> desejo	<input type="radio"/> cabine
<input type="radio"/> cera	<input type="radio"/> cereja	<input type="radio"/> nó	<input type="radio"/> areia	<input type="radio"/> forno
<input type="radio"/> irmãs	<input type="radio"/> soda	<input type="radio"/> casa	<input type="radio"/> laranja	<input type="radio"/> morte
<input type="radio"/> ratos	<input type="radio"/> piso	<input type="radio"/> onda	<input type="radio"/> verde	<input type="radio"/> banho
<input type="radio"/> bicicleta	<input type="radio"/> esponja	<input type="radio"/> chuva	<input type="radio"/> tempero	<input type="radio"/> macarrão
<input type="radio"/> loja	<input type="radio"/> batata	<input type="radio"/> força	<input type="radio"/> biblioteca	<input type="radio"/> situação
<input type="radio"/> vidro	<input type="radio"/> curva	<input type="radio"/> vinho	<input type="radio"/> janela	<input type="radio"/> energia
<input type="radio"/> amigo	<input type="radio"/> luz	<input type="radio"/> corpo	<input type="radio"/> carro	<input type="radio"/> extensão
<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> porto	<input type="radio"/> bombeiro	<input type="radio"/> prisão	<input type="radio"/> atitude
<input type="radio"/> mestrado	<input type="radio"/> gosto	<input type="radio"/> criança	<input type="radio"/> título	<input type="radio"/> garganta
<input type="radio"/> bomba	<input type="radio"/> pente	<input type="radio"/> ator	<input type="radio"/> caderno	<input type="radio"/> coisa
<input type="radio"/> calçada	<input type="radio"/> ficção	<input type="radio"/> quarto	<input type="radio"/> máscara	<input type="radio"/> tecnologia
<input type="radio"/> assovio	<input type="radio"/> dedo	<input type="radio"/> mágica	<input type="radio"/> bateria	<input type="radio"/> pão
<input type="radio"/> canal	<input type="radio"/> corda	<input type="radio"/> tarde	<input type="radio"/> guitarra	<input type="radio"/> conhecimento
<input type="radio"/> coisas	<input type="radio"/> atenção	<input type="radio"/> negócio	<input type="radio"/> inverno	<input type="radio"/> unidade
<input type="radio"/> congestão	<input type="radio"/> morcego	<input type="radio"/> suporte	<input type="radio"/> feijão	<input type="radio"/> modo
<input type="radio"/> vento	<input type="radio"/> sopa	<input type="radio"/> oceano	<input type="radio"/> bandeira	<input type="radio"/> almofada
<input type="radio"/> acreditar	<input type="radio"/> ciência	<input type="radio"/> opinião	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> conexão
<input type="radio"/> existência	<input type="radio"/> jornada	<input type="radio"/> gota	<input type="radio"/> sorriso	<input type="radio"/> veículo
<input type="radio"/> nuvem	<input type="radio"/> mão	<input type="radio"/> avião	<input type="radio"/> rosa	<input type="radio"/> família
<input type="radio"/> débito	<input type="radio"/> bife	<input type="radio"/> frente	<input type="radio"/> atividade	<input type="radio"/> caridade
<input type="radio"/> doca	<input type="radio"/> barco	<input type="radio"/> chave	<input type="radio"/> gaveta	<input type="radio"/> sala
<input type="radio"/> tecla	<input type="radio"/> boneca	<input type="radio"/> fronteira	<input type="radio"/> crédito	<input type="radio"/> oportunidade
<input type="radio"/> chumbo	<input type="radio"/> água	<input type="radio"/> olhos	<input type="radio"/> estrada	<input type="radio"/> grupo
<input type="radio"/> norte	<input type="radio"/> tigre	<input type="radio"/> parar	<input type="radio"/> ritmo	<input type="radio"/> conceito
<input type="radio"/> panqueca	<input type="radio"/> envolvimento	<input type="radio"/> suor	<input type="radio"/> controle	<input type="radio"/> sociedade
<input type="radio"/> viagem	<input type="radio"/> tomate	<input type="radio"/> osso	<input type="radio"/> erro	<input type="radio"/> engenharia
<input type="radio"/> pessoa perna	<input type="radio"/> expansão	<input type="radio"/> legume	<input type="radio"/> parque	<input type="radio"/> tênis
<input type="radio"/> ovelha	<input type="radio"/> brinquedo	<input type="radio"/> sal	<input type="radio"/> advogado	<input type="radio"/> mel
<input type="radio"/> salto	<input type="radio"/> pipoca	<input type="radio"/> voar	<input type="radio"/> caminhões	<input type="radio"/> semana
<input type="radio"/> sono	<input type="radio"/> ataque	<input type="radio"/> esfregar	<input type="radio"/> mapa	<input type="radio"/> computador
<input type="radio"/> empresa	<input type="radio"/> leite	<input type="radio"/> ventilador	<input type="radio"/> estranho	<input type="radio"/> cabo
<input type="radio"/> perfume	<input type="radio"/> espirro	<input type="radio"/> televisão	<input type="radio"/> salada	<input type="radio"/> espelho
<input type="radio"/> centena	<input type="radio"/> cama	<input type="radio"/> terremoto	<input type="radio"/> cantor	<input type="radio"/> garrafa

Fonte: autor.

A eliminação de um avaliador exclui possíveis vieses humanos durante a correção da prova. A prova de redação, por exemplo, é corrigida por um ou mais avaliadores. Por mais preciso que tentem ser, o cansaço, o estilo de correção, as opiniões pessoais e o contexto do momento podem influenciar o resultado.

O peso atribuído a essa questão deve ser definido com antecedência no edital do concurso, levando em consideração que os órgãos públicos necessitam de perfis profissionais

diversos, tanto criativos quanto metódicos. Portanto, sugere-se que um candidato não deva ser eliminado por ter tirado pontuação baixa nessa questão. Dessa maneira, candidatos com pontuação baixa no teste de criatividade ainda poderiam ser aprovados se obtiverem bom desempenho nas outras áreas do exame.

3.2 Riscos

Há o risco de os candidatos passarem a treinar previamente para esse tipo de teste. Entretanto, a randomização de palavras a cada nova prova mantém um certo nível de imprevisibilidade. Existe também a possibilidade de candidatos serem orientados com base em crenças não confirmadas, acreditando, por exemplo, que selecionar todas as palavras da coluna direita geraria bons resultados. Nesses casos, supõe-se que a distribuição aleatória dos termos jogará o candidato para a média, tirando dele a possibilidade de ganhar o ponto de criatividade. Entretanto, caso esse tipo de teste seja executado em um concurso público, recomenda-se que previamente sejam feitos experimentos para descobrir se alguma técnica maliciosa poderia resultar em alta pontuação sem resultar em criatividade real.

Um segundo risco é o de que pessoas que costumam ler bastante, ainda que não criativas, poderiam ter alta pontuação no teste. Essa hipótese precisa ser confirmada em testes científicos. Mas qualquer prova que meça habilidades utilizando texto correrá este risco. Este é o primeiro teste de criatividade desenvolvido que não necessita de um avaliador. Outros testes de criatividade que usam, por exemplo, desenhos ou objetos, ainda precisam de um avaliador. Até que seja desenvolvido outro teste de criatividade que utilize técnicas diferentes, este risco continuará existindo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade dos servidores públicos passou a ser uma nova exigência dos órgãos públicos após a vasta criação de laboratórios de inovação, a partir de meados da década de 2010, conforme listagem mapeada pela Escola Nacional de Administração Pública (SANO, 2020). Tornou-se ainda mais notada particularmente após a edição da Política Nacional de Inovação, por intermédio da Resolução n. 395/2021, do CNJ. A contratação tradicional de pessoas via concurso público testa diversos aspectos da inteligência, mas não testa a criatividade.

Foram encontradas definições de criatividade e inovação. Observou-se a evolução da inovação no serviço público. Por meio de revisão bibliográfica, foi possível mostrar que testes

de criatividade já existem há décadas. Todos, até o momento, eram laboriosos e exigiam a presença de um avaliador, o que impossibilitava a aplicação fácil em um concurso público.

Recentemente, um novo tipo de teste de criatividade permite que milhares de candidatos sejam testados, sem a necessidade de um avaliador. A inexistência de um avaliador, exclui o viés pessoal e permite o uso de computação para dar os resultados para uma grande quantidade de pessoas. Trata-se do *Teste de Associação Divergente*, criado por Olson *et al.* em 2021, que mede a criatividade verbal e o pensamento divergente, utilizando a distância semântica entre as palavras. O *Teste de Associação Divergente*, executado eletronicamente, mostrou ter os mesmos resultados dos testes antigos, executados manualmente.

Discutiu-se neste trabalho a adaptação do teste para utilização em concursos públicos, propondo-se sua aplicação para todos os candidatos. Foi apresentada uma possível solução para transformar o teste eletrônico de Olson *et al.* (2021) em uma versão adaptada ao papel para concursos públicos. Entretanto, reconheceu-se ser necessário um experimento controlado para concluir que a versão sugerida mantém os resultados da versão eletrônica.

Novos tipos de testes introduzidos em concursos públicos são novidades apenas nas primeiras aplicações. À medida em que são repetidos em diferentes provas, os candidatos aprendem a treinar para o tipo de questão, da mesma maneira que treinam para outras matérias. Isso poderia reduzir a capacidade do teste de selecionar pessoas mais criativas. Entretanto, como as palavras devem ser randomizadas e diferentes para cada concurso público, a questão sempre apresentará uma experiência diferente, de maneira similar à prova de redação.

Em conclusão, este trabalho demonstrou que existe a possibilidade de testar a criatividade de todos os milhares de candidatos em um concurso público executado com papel e caneta. Entretanto, pela técnica ser nova, são necessários testes científicos para confirmar se proposta em papel tem a mesma validade do teste eletrônico.

REFERÊNCIAS

- BEATY, Roger E.; JOHNSON, Dan R. Automating creativity assessment with SemDis: An open platform for computing semantic distance. **Behaviour Reseach Methods**, vol. 53, p. 757-780, 2021. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.3758/s13428-020-01453-w>. Acessado em 26/11/2022.
- BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acessado em: 16/08/2022/.
- BRUNER, J. S. The conditions of creativity. 1962. No trabalho de H. E. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), **Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado**, p. 1–30. Atherton Press, Nova Iorque, EUA. Disponível em <https://doi.org/10.1037/13117-001>. Acessado em 18/07/2022.
- CEBRASPE, 2022. **Demanda de Candidatos por Vaga**. Concurso Público para o provimento de vagas no cargo de técnico do Seguro Social do Instituto Nacional do Seguro Social. Publicado em 09/11/2022. Disponível em https://www.cebraspe.org.br/concursos/inss_22. Acessado em 26/12/2022.
- CROPLEY, Arthur. Defining and Measuring Creativity: Are Creative Tests Worth Using? **Roeper Review**, vol. 23, n. 2, p. 72-79, 2000. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/247528641_Defining_and_Measuring_Creativity_Are_Creativity_Tests_Worth_Using. Acessado em 25/11/2022.
- CROPLEY, David H.; MARRONE, R. L.. Automated scoring of figural creativity using a convolutional neural network. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**. Advance online publication, 2022. Disponível em: <https://psyarxiv.com/8qe7y/>. Acessado em 27/11/2022.
- DOURADO, Pérola C.; DAVEL, Eduardo P. B.. Criatividade como prática: perspectivas e desafios para a pesquisa em administração. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 62, 2022. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220310>. Acessado em 18/10/2022.
- FILGUEIRAS, Fernando; ARANHA, Ana Luiza Melo. Controle da corrupção e burocracia da linha de frente: regras discricionariiedade e reformas no Brasil. **Dados – Revista de ciências sociais**, n. 54, vol. 2, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000200005>. Acessado em 25/12/2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed., São Paulo: ATLAS S/A., 2002.
- GUIMARÃES, L. D. S.; MATTO, J. R. L. D. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. 2ª ed. São Paulo: SARAIVA, 2013. E-book.
- JUNIOR, Alessandro Carlos da Silva; EMMENDOERFER Magnus Carlos; TAVARES Bruno; OLAVO, Antônio Vagner Almeida. **Novas Formas Organizacionais no Setor Público**:

os Laboratórios de Inovação de Governo sob a Ótica da Teoria Neoschumpeteriana. 2020. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1470>. Acessado em 24/03/2022.

KARADEMIR, Ersin. Criatividade como habilidade interdisciplinar – Dossiê – Criatividade, emoção e educação. **Educar em Revista**, vol. 37, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.81546>. Acessado em: 10/05/2022.

KENETT, N. Yoed; ANAKI, Daviv; FAUST, Miriam. Investigating the structure of semantic networks in low and high creative persons. **Frontiers in Human Neuroscience**, vol. 8, 2014. Disponível em <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2014.00407/full>. Acessado em 20/01/2023.

KIM, Kyung Hee. Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT). **Creativity Research Journal**, vol. 18, n. 1, p. 3-14, 2006. Disponível em http://web.mit.edu/monicar/Public/old%20stuff/For%20Dava/Grad%20Library.Data/PDF/s15326934crj1801_2-1024782081/s15326934crj1801_2.pdf. Acessado em 26/11/2022.

KWON, Myoungsook; GOETZ, Ernest T.; ZELLNER, Ronald D. Developing a Computer-Based TTCT: Promises and Problems. **Journal of Creative Behaviour**, vol. 32, n. 2, 1998. Disponível em <http://www.learntechlib.org/p/88658/>. Acessado em 26/11/2022.

MAIA, Francisco Sérgio Nobre; PINTO, Maria Vanda Lima. **Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas**. Brasília – DF, dez, 2007, p. 16. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0ADD0CD70D8F>. Acessado em 02/11/2022.

NAKANO, Tatiana de Cassia; WECHSLER, Solange Muglia. Teste brasileiro de criatividade figural: proposta de instrumento. 2006. **Interamerican Journal of Psychology**, vol. 40, núm. 1, Porto Alegre, abr. 2006. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902006000100011. Acessado em 24/03/2022.

NAKANO, Tatiana de Cássia; PRIMI, Ricardo. A estrutura fatorial do Teste de Criatividade Figural Infantil. 2012. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 28, n.3, 2012. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000300003>. Acessado em 21/01/2023.

NETO, Armando Ghedini. **A oralidade e o viés cognitivo no processo jurisdicional democrático**. Dissertação (Pós-Graduação stricto sensu em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2019. Disponível em http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_GhediniNeto_A_1.pdf. Acessado em 21/12/2022.

OCDE. **Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 1997. Terceira edição, p. 55. Disponível em <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acessado em 18/05/2022.

OLIVEIRA, Zélia Maria Freire de; ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S. Alguns instrumentos para se medir a criatividade. 2010. **Avaliação**

Psicológica, vol. 9, núm. 3, p. 495-498. Resenha do Livro Medidas de Criatividade, Porto Alegre, Artmed, 160 p. Disponível em <https://biblat.unam.mx/hevila/Avaliacaopsicologica/2010/vol9/no3/15.pdf>. Acessado em 24/03/2022.

OSLON, Jay A.(a); NAHAS, Johnny (b); CHMOULEVITCH, Denis (b); CROPPER, Simon J. (c); WEBB, Margaret E. (c). **Naming unrelated words predicts creativity**. 2021. (a) Department of Psychology, Harvard University, Cambridge, MA 02138; (b) Department of Psychology, McGill University, Montreal, QC, Canada H3A 1G1; (c) Melbourne School of Psychological Sciences, University of Melbourne, Melbourne, VIC 3010, Australia. Publicado por Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA, EUA., abr. 2021. Disponível em <https://www.pnas.org/doi/epdf/10.1073/pnas.2022340118>. Acessado em 24/03/2022.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, n. 47, maio 1996. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acessado em 04/11/2022.

PLUCKER, J. A.; KARWOWSKI, M.; KAUFMAN, J.C. Intelligence and creativity. **The Cambridge Book of intelligence**, p. 1087-1105, 2020.

PRABHAKARAN, Ranjani, GREEN, Adam E.; GRAY, Jeremy R. Thin slices of creativity: Using single-word utterances to assess creative cognition. **Behavior Research Method**, vol. 46, p. 641-659, 2014. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.3758/s13428-013-0401-7>. Acessado em 20/01/2023.

PRIMI, Ricardo; MIGUEL, Fabiano Koich; COUTO, Gleiber; MUNIZ, Monalisa. Precisão de avaliadores na avaliação da criatividade por meio da produção de metáforas. 2007. **PsicoUSF**, vol. 12, núm. 2. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1413-82712007000200008>. Acessado em 22/08/2022.

RESENDE, Tamiris Cristhina; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10 n. 2, p. 318-337, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465910251>. Acessado em 24/03/2022.

ROCHA, Karina Nalevaiko da; WECHSLER, Solange Muglia. A Avaliação da Criatividade nas Organizações: Estudo Comparativo de Técnicas Usuais e Estandarizadas de Avaliação Psicológica. 2017. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica**, vol. 3, núm. 48, p. 139-149, 2018. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/4596/459657523013/html/>. Acesso em 20/03/2022.

RUNCO, Mark A.; GARRET, J. Jaeger. The Standard Definition of Creativity. **Creativity Research Journal**, num. 24, p. 92-96. 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>. Acessado em 06/07/2022.

SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status quo bias in decision making. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 1, p. 7-59, 1988. Disponível em https://scholar.harvard.edu/files/rzeckhauser/files/status_quo_bias_in_decision_making.pdf. Acessado em 09/01/2023.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos ENAP**, n.69, 2020. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acessado em 20/01/2023.

TSE, 2022. **Conheça os seis modelos de urnas eletrônicas das Eleições 2022**. Publicada em 29/09/2022. Disponível em <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2022/Setembro/conheca-os-seis-modelos-de-urnas-eletronicas-das-eleicoes-2022>. Acessado em 26/12/2022.

URBAN, Klaus K.; JELLEN, Hans G. **Test for creative thinking – drawing production (TCT-DP)**. 1996. Editora Swets Test Services, Frankfurt e.

WECHSLER, Solange Muglia. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. 1998. **Revista Psicologia Escolar Educacional**, vol. 2, núm 2. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1413-85571998000200003>. Acessado em 29/08/2022.

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO DESIGN THINKING COMO
FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA:
ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA**

**APPLICATION OF DESIGN THINKING METHODOLOGY AS A TOOL FOR
INNOVATION IN THE JUDICIAL POWER OF SANTA CATARINA:
CASE STUDY IN THE INFRASTRUCTURE BOARD**

Rafaela Carla Vitorino¹

Anna Claudia Krüger²

RESUMO

Problemas são inerentes à vida dos seres humanos e também das empresas. A capacidade de solucionar problemas é atribuição precípua de todo servidor público, em especial porque atende à demanda da sociedade que almeja por soluções rápidas e eficientes. O presente trabalho tem por objetivo apresentar o *design thinking* como ferramenta de inovação a ser incorporada sem grandes formalidades ao Poder Judiciário. A ideia é criar ambiente para que as soluções dos problemas ou mesmo a melhoria dos processos de trabalho ocorram de forma inovadora a partir de proposições da própria equipe. O artigo ainda apresenta o estudo de caso na Diretoria de Infraestrutura onde a ferramenta foi inicialmente implementada.

Palavras-chave: *Design Thinking*; Inovação.

ABSTRACT

Problems are inherent in the life of human beings and also of companies. The ability to solve problems is a primary attribution of every public servant, especially because it meets the demand of society that craves quick and efficient solutions. The present work aims to present design thinking as an innovation tool to be incorporated without major formalities to the Judiciary. The idea is to create an environment for problem solutions or even the improvement of work processes to occur in an innovative way, based on the team's own propositions. The

¹Rafaela Carla Vitorino: Especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2014); Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali (2004); servidora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e atua como Diretora de Infraestrutura desde fevereiro de 2022; e-mail funcional: rafaelavitorino@tjsc.jus.br

²Mestre em Administração, na área de concentração Estratégia e Desempenho, pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (2015). Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2004), especialização em Direito Administrativo e Administração Pública pelo Complexo de Ensino Superior Anita Garibaldi - CESUSC (2006) e Especialização em Gestão Organizacional e Tecnologia em RH pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2012). Servidora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e atua como Assessora de Planejamento. Tem experiência na área de Administração Pública, principalmente sobre os seguintes temas: Apoio à Decisão, Estratégia e Desempenho, Compras Públicas, Contratos e Convênios, Gestão de processos de trabalho e Gestão de projetos., e-mail funcional annaclaudia@tjsc.jus.br

article also presents the case study in the Infrastructure Directorate where the tool began its implementation.

Keywords: Design Thinking; Innovation

INTRODUÇÃO

Problemas e necessidade de solução sempre existiram e sempre existirão na Administração Pública. E por fazer parte da Administração Pública, o Poder Judiciário de Santa Catarina possui diversos desafios que são solucionados diariamente e de diversas formas.

O judiciário catarinense também é uma instituição hierarquizada, com escala de competências e cargos bem definidos. Regra geral, as soluções são propostas pelos gestores para implementação nas equipes.

Assim, a ideia de pensar criar um cenário diferenciado para, a partir da ferramenta do *design thinking*, trazer uma forma inovadora na construção de soluções para os obstáculos diários do trabalho, foi o ponto nevrálgico do presente artigo.

Dessa forma, este trabalho traz como problema a avaliação da aplicação do *design thinking* e suas tantas possibilidades de construção da inovação, para permitir criar um ambiente de construção de soluções mais equânime e com ferramentas próprias de prototipagem.

A partir dessa premissa, um dos objetivos será ambientar o leitor nos diversos conceitos de inovação e seu entendimento ao longo do tempo.

O segundo objetivo do artigo será expor o conceito de *design thinking* e a construção do duplo diamante como ferramenta hábil à implementação da inovação na Administração Pública. Aqui, o papel da empatia e do ambiente colaborativo terão destaque.

Por fim, após a apresentação dos conceitos, o terceiro objetivo será trazer a perspectiva de implementação da ferramenta do *design thinking* a partir do estudo de caso em dois setores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça.

Ainda serão apresentados os resultados obtidos na Diretoria de Infraestrutura, tanto aquele obtido pelo caminho ideal, como aquele no qual não se alcançou, a primeira vista, o resultado esperado.

1 INOVAÇÃO

Muito embora o conceito de inovação possa trazer automaticamente o pensamento na tecnologia, é importante lembrar que a inovação acompanha a evolução do ser humano desde às épocas mais primitivas. Nesse sentido, Tajra e Ribeiro (2020) destacam que para a evolução da própria espécie e focados na alimentação, muitos artefatos foram inventados e permitiram a criação da agricultura familiar. Entendem as autoras que a invenção é uma forma de inovação.

Mas inovar não é só criar um produto único e diferenciado, como bem asseverou Souza Neto, Orlandi e Santos (2014). Reforçam os autores que entre os exemplos de atividades inovadoras é possível citar a criação de uma nova política, a definição de uma nova estratégia, a descoberta de uma nova oportunidade, o desenvolvimento de um novo método, procedimento ou processo, conforme se extrai: “Desenvolver ou criar novos modelos de negócio, novos processos, novos produtos, novos serviços, novos canais de distribuição e novas estratégias são invenções ou criações tão ou mais importantes que as inovações tecnológicas.” (SOUZA NETO; ORLANDI; SANTOS, 2014).

Assim, inovação pode ser entendido como o resultado de uma metodologia que permite pensar de forma distinta, a partir de outra perspectiva. Em geral ela decorre de um processo, a partir da soma de várias partes, como o “[...] resultado de um processo de combinação de coisas que já existiam antes. Como se fosse um quebra-cabeças, a imagem final só é obtida quando todas as peças existentes forem encaixadas da forma correta [...]”, conceituaram Tajra e Ribeiro (2020, p. 9).

O sucesso da inovação passa pela criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhores resultados na eficiência, eficácia ou mesmo qualidade (MULGAM; ALBURY, 2003).

E para que isso aconteça é necessário fomentar a inovação nas empresas, com incentivo aos funcionários para pensar e agir diferente, com criatividade para propor novas ideias (DORNELAS, 2020).

Souza Neto, Orlandi e Santos (2014) entendem que a definição do processo de inovação irá determinar o sucesso da empresa, uma vez que a progressão desse intento pode ocorrer de várias formas, com sua execução em estágios, com sobreposição destes, sem linearidade, com iterações e muito *feedbacks*, tudo customizado de acordo com as ideias, têm maior chance de efetividade.

Já Barbero e Motta (2022, l. p. 178) conceituam a inovação como “[...] uma ideia que agrega valor às pessoas e que é comercializada, trazendo também geração e distribuição de riqueza”.

De outro tanto Govindarajan e Trimble (2014) concluem que uma iniciativa de inovação pode ser qualquer demanda para a empresa ou organização que não tenha resultado claro já conhecido naquele ambiente. A partir desse conceito, eles reforçam que nem todas as iniciativas inovadoras sejam difíceis de executar.

Larry Keeley (2015) entende que a palavra inovação perdeu seu significado dada a banalização com que é empregada. Contudo, a trabalhar o conceito, o autor esclarece que a inovação é o entendimento dos problemas e dificuldades e que suas soluções devem ser simples e eficazes.

Por sua vez, Dyer (2019) identifica cinco competências comportamentais que são intrínsecas a todo inovador, o que ele denomina o DNA do inovador, quais sejam, a associação, que permite ligações inesperadas para juntar ideias; o questionamento, que entende como o catalisador criativo para junção das descobertas (DYER, 2019); a observação, que consiste em olhar cuidadosamente o mundo que os cerca; o *networking*, que permite ampliar o seu conhecimento; e por fim a experimentação, que permite pensar de maneira divergente com testes e avaliação.

Ao descrever a implantação de políticas de inovação no Brasil, Coutinho (2017), destaca que nosso país ficou de fora dos saltos tecnológicos que ocorreram na indústria e no crescimento da Europa e dos Estados Unidos. Esclarece o autor que esse cenário existiu porque até a chegada da família real (1822) era vedada a instalação de manufaturas no Brasil. E mesmo com a implantação das políticas industriais a partir de Getúlio Vargas, o foco era a produção física, ficando de fora a pesquisa e o desenvolvimento. Ainda hoje, entende Coutinho (2017) que as políticas de inovação não têm pai no Brasil.

Ainda que esse tenha sido o início da inovação brasileira, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, a respeito da inovação no Setor Público (CAVALCANTE *et al.*, 2017), apresentou diversas empresas públicas que têm se destacado pelas iniciativas inovadoras, como a Receita Federal, Embrapa, Dataprev, Correios e Caixa Econômica Federal.

Em que pese esses avanços, Cavalcante *et al.* (2017) ressaltou que o conhecimento sobre inovação no ambiente público está no início no Brasil. Acrescentou ainda que nos concursos e estudos realizados junto à ENAP, a melhoria dos processos de trabalho é a temática com maior número de propostas, situação atribuída à necessidade de racionalização e aprimoramento dos processos de trabalho na Administração Pública.

Cavalcante *et al.* (2017) ainda apresenta a tipologia para inovações organizacionais que consideram o setor público, formulada por Meeus e Edquist (2006³ *apud* CAVALCANTE *et al.*, 2017), conforme:

- (a) no serviço: introdução de novos serviços para clientes novos ou existentes ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes;
- (b) no processo: o objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos (foco interno);
- (c) no processo tecnológico: novos elementos são introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para produzir seus produtos ou restituir seus serviços aos cidadãos;
- (d) no processo administrativo: novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das organizações.

Por fim, no que diz respeito à inovação é importante destacar a Figura 1 elaborada por Mulgan (2014) ao classificar os laboratórios de inovação de acordo com seus propósitos, mas que foi citada por Sano (2020), ao falar dos estágios de inovação.

Figura 1 – Estágios da inovação



Fonte: Sano (2020).

³MEEUS, Marius; EDQUIST, Charles. Introduction to part I: product and process innovation. In: HAGE, Jerald; MEEUS, Marius. (ed.). *Innovation, science, and institutional change*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

Tecidas essas considerações a respeito do processo de inovação, o presente artigo apresenta a implementação no processo, uma vez que o estudo de caso tem por objetivo a inserção de uma política de inovação na Diretoria de Infraestrutura.

2 DESIGN THINKING

Como visto, são muitos os conceitos de inovação. E dentre as várias definições, diversas poderão ser as metodologias para sua implementação, dentre as quais se destaca o *design thinking*, que em tradução direta é o pensamento do *design*.

Brown (2010) conhecido como um dos formadores do conceito de *design thinking*, entende este como um sistema de espaços que se sobrepõem e que vão além de passos ordenados. Ainda acrescenta: “Podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a ideação, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado.” (BROWN, 2010, p. 32).

O autor finaliza seu conceito ressaltando que o *design thinking* é um processo exploratório.

A partir dessa mesma premissa, Gonsales (2017, p. 11) assim conceitua o *design thinking* como um novo jeito de pensar com as pessoas no centro do problema:

Um novo jeito de pensar e abordar problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. Isso porque os *designers* não pensam somente na beleza estética de um produto ou serviço, mas também na funcionalidade para os usuários desse produto ou serviço.

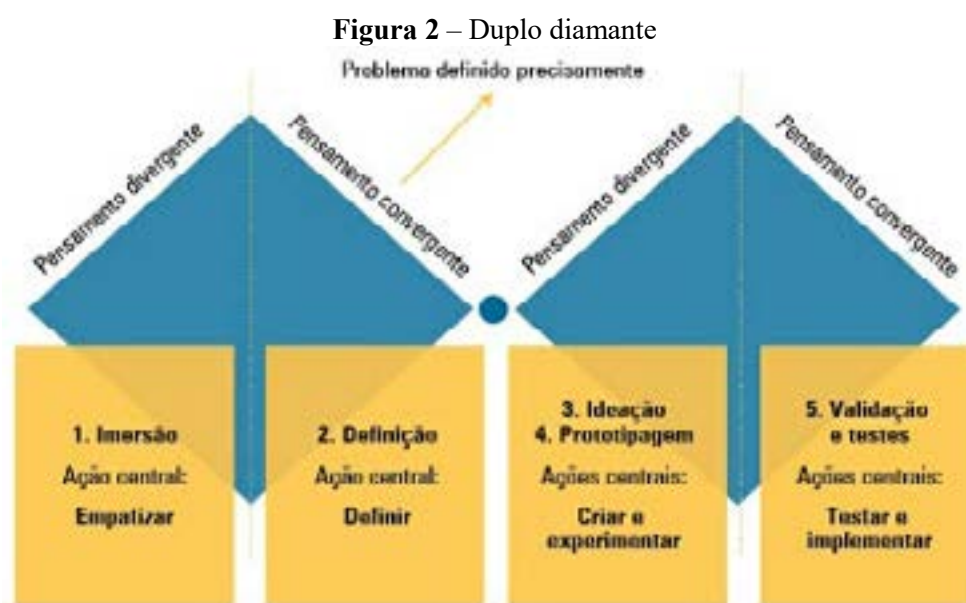
A autora ainda destaca os três pilares do *design thinking*: empatia, colaboração e experimentação.

No mesmo sentido, Barbero e Motta (2022) ressaltam a necessidade do *design thinking* de desvendar as necessidades dos clientes e avaliar e testar soluções viáveis e economicamente sustentáveis. Eles ressaltam que a aplicação não é um processo linear, como marcos fixos, do contrário, destacam que é iterativo, e que eventualmente é possível circular entre suas etapas.

Os autores detalham as etapas do *design thinking* na ferramenta também chamada duplo diamante, conforme Figura 2.

Conforme se extrai da Figura 2, a imersão no problema e a empatia para trazer a solução é o ponto de partida para o *design thinking*. Barbero e Motta (2022) ressaltam que é o

foco no ser humano que permitirá trazer um contexto bem definido e centrado para conseguir definir de maneira exata e empática, o que finaliza o primeiro diamante.



Fonte: Barbero e Motta (2022).

Já o segundo diamante, complementam Barbero e Motta (2022), traz a necessidade de pensamento fora do padrão, perspectivas inventivas que poderão trazer benefícios e solução ao problema apresentado. A ideia é que equipes multidisciplinares possam trabalhar na construção da solução do problema, para que diversas perspectivas tragam novos paradigmas à prototipação.

Solução pensada e criada, assim finaliza o segundo diamante com a prototipação e os testes para implementação. Em regra, sugere-se a aplicação da solução em pequenas escalas, para minimizar danos e também permitir a geração de *feedback*.

Registra-se que a aplicação de cada etapa pode ser realizada de forma personalíssima, com a utilização de diversas ferramentas conforme explicitado por Mello e Abelheira (2015).

O *Guia de Facilitadores: Design Thinking e Design Sprint no Serviço Público* (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2019) elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap traz o modelo de *design thinking* promovido na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, que segundo o guia é elaborado em três etapas: entender, explorar e entregar.

Contudo, conforme se extrai da análise da Figura 3, a essência da metodologia aplicada na Anvisa é idêntica àquela aplicada no duplo diamante. Ambos têm por objetivo entender o problema, definir de forma clara, idealizar, experimentar e validar o procedimento.

Nada obstante, ainda que as metodologias possam se diferenciar na quantidade de etapas ou mesmo nomenclaturas, denota-se que os valores de empatia, colaboração e experimentação estão presentes em todas elas.

Figura 3 – Modelo *Design Thinking* Laboratório de Ideias Anvisa



Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (2019).

Nesse sentido, o *Kit de Ferramentas de Design Thinking aplicado ao Serviço Público* (G.NOVA; ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2017) promovido pela Enap traz figura elucidativa, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Valores do *Design Thinking*



Fonte: G.Nova e Escola Nacional de Administração Pública (2017).

3 ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina foi instituído no ano de 1891, quando adquiriu autonomia administrativa e deixou de ser jurisdição do Tribunal de Relação de Porto Alegre. Contudo, a atividade judicante em Santa Catarina remonta a tempos anteriores, conforme se extrai do importante livro de memória produzido pela instituição no ano de 2016: *Em meio a leis e pessoas: 125 anos de história do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC*.

A partir da vasta documentação apresentada no livro supramencionado, é possível concluir que o Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC é uma instituição centenária, formal, com prevalência da escrita nas decisões, e extremamente hierarquizada.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a área administrativa do PJSC está dividida em duas diretorias gerais: Diretoria-Geral Judiciária - DGJ e Diretoria-Geral Administrativa - DGA. A DGJ é responsável pelos processos que aportam no segundo grau de jurisdição, desde sua chegada até o arquivamento dos feitos. Já a DGA gere a área administrativa do PJSC e atende tanto as demandas internas do Tribunal de Justiça quanto das comarcas. A DGA está dividida em várias diretorias: engenharia e arquitetura, gestão de pessoas, infraestrutura, material e patrimônio, orçamento e finanças, saúde e tecnologia da informação.

Há outras unidades com competências específicas definidas, como assessoria de planejamento, academia judicial, núcleos de segurança, comitês e comissões diversos.

O estudo de caso foi realizado na Diretoria de Infraestrutura, como visto, vinculada à DGA, que tem como objetivo precípuo a composição de infraestrutura para as instâncias de primeiro e segundo grau. Desenvolve atividades como limpeza e aquisição de insumos desta natureza, transporte de desembargadores e autoridades, condução de servidores para viagens a serviço, manutenção de veículos, aquisição de passagens aéreas, contratações de produtos para fornecimento às comarcas, pagamentos de despesas referente às concessionárias de serviço público, dentre outros.

Para dar vazão às diversas demandas que recebe, a DIE foi dividida em três divisões: Divisão de Serviços Gerais, responsável pelos trabalhos operacionais de infraestrutura no prédio sede do Tribunal de Justiça, Divisão Administrativa, responsável pelas demandas de aquisições relacionadas à infraestrutura para atender todas as unidades do PJSC, e a Divisão de Transporte, responsável pelos deslocamentos com veículo oficial realizados no TJSC, e pela manutenção e gestão da frota de veículos do PJSC.

Cada divisão ainda é composta por seções, setores de trabalho onde estão inseridos de forma efetiva e substancial os servidores da diretoria de infraestrutura.

É importante destacar que as atividades geridas pelas divisões pouco ou quase nada se relacionam. E por essa característica de processos de trabalho tão distintos entre si, as premissas e prestações de trabalho podem variar diametralmente.

A grande maioria dos servidores atuam há bastante tempo na diretoria de infraestrutura e uma característica interessante é que há pouca rotatividade entre as divisões. Essa não é uma realidade apenas da DIE, no PJSC como um todo a movimentação entre os setores é pequena.

A pouca rotatividade notabiliza o desempenho das mesmas atividades por vários anos, o que enseja um ambiente controlado e seguro. De outro tanto, a segurança transparece uma zona de conforto fortemente estabelecida, com pouca margem para propostas de mudanças dentro do próprio setor.

Contudo, como dito na introdução do presente artigo, sempre há problemas a serem resolvidos. E a proposta do estudo de caso foi aproveitar a lacuna dos problemas para construir soluções pelo grupo, com foco na inovação, a partir da metodologia do *design thinking*.

E a partir dessa premissa que foi pensado o Projeto DIE – Conhecer para Inovar, que consistiu em iniciar uma série de reuniões com os setores para que, em ambiente despojado e sem grandes formalidades, os servidores apresentassem os serviços que são realizados e, a partir da ferramenta de *brainstorming*, pudessem pensar nos problemas centrais que existem e que

podem ser trazidos ao grupo para solução. A partir da definição do problema, a ideia foi construir o duplo diamante para permitir a criação de uma solução com iteração e validação.

A primeira seção a participar do processo foi a Seção de Correspondência, vinculada à Divisão Administrativa. O setor é composto por dois servidores e um grupo de postos de trabalho de mensageria e movimenta toda a correspondência física recebida no Tribunal de Justiça. A equipe também é a responsável por efetuar a conferência e pagamento de todas as despesas postais realizadas pelo PJSC, que representam o montante mensal aproximado de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões). Foram realizadas duas reuniões de modo virtual, que contou com a participação dos servidores da seção, da chefe da divisão e da equipe que compõe a direção da DIE, no total de sete pessoas.

A primeira reunião foi expositiva com a apresentação dos trabalhos desenvolvidos pela seção. Na segunda reunião, foram apresentados os problemas vivenciados pelo setor e aqui já se denota uma característica muito comum a diversos projetos de inovação: a equipe trouxe um problema com característica de solução, qual seja, informou a necessidade de um sistema para conferência de faturas. A condução das duas reuniões foi pelas chefias do setor e da divisão.

A equipe de pronto apresentou uma demanda de sistema para conferência de faturas dos documentos postais, ou seja, foi proposta uma solução sem que tenha se pensado em conjunto no problema.

Assim, a primeira falha no processo pode ser atribuída à ausência da construção do primeiro diamante da ferramenta duplo diamante que prevê a imersão no problema e empatia para a solução, com foco no ser humano, conforme preceituou Barbero e Motta (2022). A segunda falha no procedimento pode considerar o binômio inovação x tecnologia. Claramente a equipe se conduziu a uma solução tecnológica como sinônimo de inovação.

Como resultado tem-se o registro do pedido de um sistema à área de tecnologia do PJSC e a permanência na fila de atendimento. O problema vivido e pouco dissecado permanece no setor.

Outra equipe a participar do projeto foi a Seção de Gerenciamento da Frota – SGF, vinculada à Divisão de Transporte. O setor é responsável pelo atendimento dos desembargadores e viagens a serviço de servidores, quando pela via terrestre.

A reunião ocorreu de forma presencial e contou com a participação de servidores da seção, o chefe da divisão e parte da equipe que compõe a direção da DIE, no total de seis pessoas.

Destaca-se que, muito embora todos os servidores tenham sido convidados, nem todos aceitaram participar da reunião, nem mesmo o chefe do setor. A justificativa para a ausência

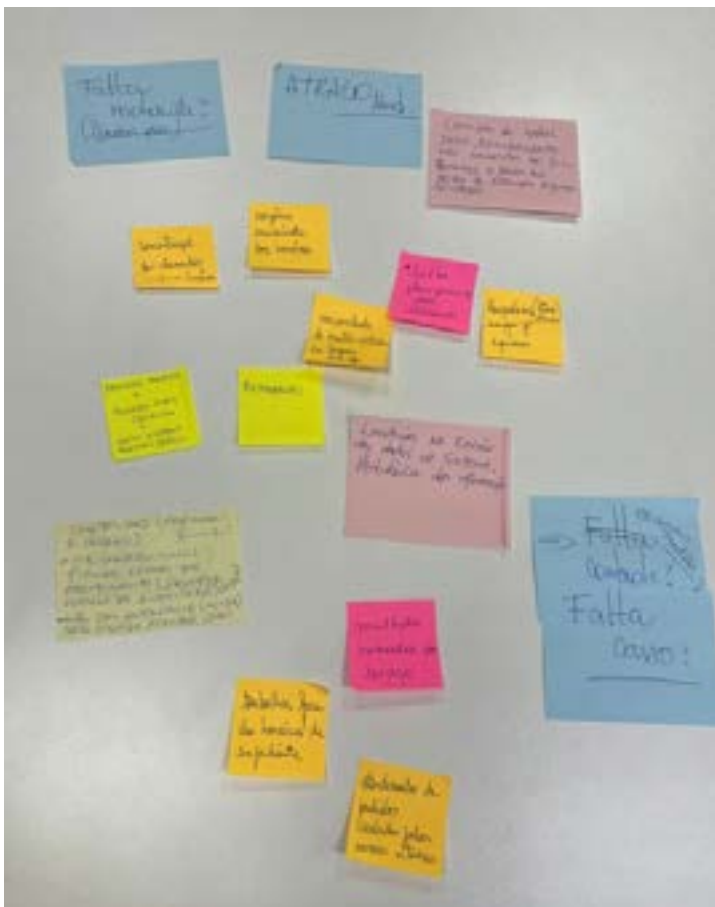
foi volume de serviços, o que denota como a cultura da mudança e inovação encontram resistências significativas no Poder Judiciário.

Ainda assim, a segunda experiência foi muito salutar e o resultado foi gratificante. Atribui-se a percepção de sucesso à construção do conhecimento obtido com as aulas da pós-graduação.

A condução desta reunião foi realizada pela autora deste artigo, Rafaela Carla Vitorino, a partir da projeção de uma apresentação no *powerpoint* que levou os participantes à construção do duplo diamante. Para criar o arquivo tomou-se por base a oficina “O problema é a solução” promovida pelo Laboratório NIDUS (Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina)⁴.

Registra-se que foi difícil o início da reunião, pela vergonha de trazer algo tão acadêmico para o ambiente profissional.

Mas, vencido o medo, utilizou-se a ferramenta de *brainstorming* para desenho do primeiro diamante. Assim, todos os participantes, de forma livre, descreveram os problemas que identificam no setor, em *post-it* recebidos para essa finalidade, conforme:



⁴Disponível em: <https://nidus.sea.sc.gov.br/>.

Nesse ponto importa acrescentar que embora o PJSC seja uma instituição hierarquizada, a utilização dos *post-its* e a própria oficina não distinguiu os servidores e propostas pelos cargos e posições que ocupam na instituição.

Muito embora o objetivo fosse definir apenas um problema para solução, com a construção do duplo diamante, foram pontuadas duas grandes dificuldades do setor: dificuldade de gestão dos atendimentos fora do expediente e o receio de atraso no atendimento das demandas, o que traz uma série de controles que torna bastante onerosa a atividade.

Para o primeiro problema identificado, de forma muito dinâmica e a partir da troca entre os participantes foi possível definir um modelo a ser implementado com a criação de um plantão de sobreaviso para atendimento das demandas que surgem em horário diverso do padrão de atendimento. A atuação fora do horário de expediente já faz parte das atribuições dos condutores e a criação de um rodízio para plantão, além de atender à demanda do setor, permitiu uma melhor distribuição das atividades entre os servidores.

Assinala-se que a construção do segundo diamante ocorreu de forma livre, sem ferramentas específicas. Estimo que a quebra de gelo do primeiro estágio da reunião permitiu a ideação de uma solução em conjunto com os presentes.

Embora pareça óbvia a solução, até aquela oportunidade para cada atendimento havia uma busca difícil por condutores aptos que acabava prejudicando quem estava disponível. Isto porque, eram sempre os mesmos servidores que acabavam atendendo as demandas de horários diferenciados.

Assim, na mesma reunião foi realizada a ideação e prototipagem da solução. Após validação e a partir dos efeitos positivos, foi possível implementar a mesma solução para as viagens fora da sede, que tinham dificuldade similar.

É oportuno o registro de que houve dúvidas da equipe quanto à efetividade de uma inovação ou melhoria sem sistema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo surgiu da necessidade de resolver problemas. Inicialmente se pensou em atuar no mapeamento de processos de trabalho, mas efetivamente, o tempo é escasso e a demanda por solução é imediata.

Ademais, a atuação na direção da DIE não permite ter uma visão minuciosa das atividades desenvolvidas pelos setores, o que reduz a efetiva contribuição na melhoria dos processos de trabalho.

E a partir dessa premissa e com as práticas vivenciadas nas aulas de Inovação (KRÜGER, 2022) e de Inteligência Artificial (BAYESTORFF, 2022) foi pensado na construção de inovação a partir da própria equipe, a partir da metodologia do *design thinking*.

Antes, contudo, foi necessário conceituar inovação. Entender o que é e como se vivencia inovação foi importante no processo de construção deste artigo e na vivência do estudo de caso.

Após, dentre todas as possibilidades de construção de ideias inovadoras se optou por apresentar o conceito de *design thinking*, sua essência, características e aplicabilidade.

Durante o processo, a tentativa de solucionar o problema de conferência existente na Seção de Correspondência não trouxe o êxito almejado. Avalia-se que a metodologia utilizada não foi ideal.

Já para a segunda fase do estudo de caso na DIE, a utilização da oficina de duplo diamante exposto por Krüger (2022) e da oficina “O problema é a solução” disponibilizada por Bayerstorff (2022) foi possível construir uma solução efetiva para um dos importantes problemas vivenciados no setor.

A ausência de hierarquia na reunião é um ponto de destaque, ainda que a condução tenha sido realizada pela autora do artigo, Rafaela Carla Vitorino, que neste momento exerce o cargo de diretora, não houve qualquer restrição de fala, de entendimento ou de ideias.

Um ponto interessante que merece ser destacado é que nem todos os participantes da reunião conhecem de forma detalhada a vivência do setor, mas mesmo o que não conhecem puderam participar da construção do grupo.

Mas, passado o receio inicial e por entender que as diferenças de situações fazem parte do processo em si, foi e é gratificante ver a construção da solução sendo realizada de forma totalmente diversa ou imaginada.

E esse é um ponto importante das considerações finais: o processo é enriquecedor. Fazer a construção do duplo diamante faz pensar fora da caixa, traz comprometimento com o resultado, alinhamento da equipe às propostas e à validação dos testes.

Tecidas essas considerações, é possível concluir que o projeto pode e deve ser implementado em diversas áreas, e que para a realidade da DIE foi muito importante a construção a partir de uma oficina. Ainda que tenha parecido um momento mais acadêmico, os ganhos para o processo foram inúmeros.

REFERÊNCIAS

BARBERO, Edson; MOTTA, Artur M. **Gestão da Inovação, *Design Thinking* e Economia Criativa**. São Paulo: Editora Senac, 2022.

BAYERSTORFF, Luana. **Inteligência Artificial na administração pública e políticas públicas de inovação**. Aula ministrada no Curso de Pós-Graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário, 2022.

BROWN, Tim. ***Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRÜGGEMANN, Adelson André. **Em meio a leis e pessoas: 125 anos de história do Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. – Florianópolis: TJSC, 2016.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

COUTINHO, Diogo R.; FOSS, Maria Carolina; MOUALLEM, P. S. B. (org.). **Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais**. São Paulo: Blucher, 2017.

DORNELAS, José. **Dicas essenciais de empreendedorismo**. São Paulo: Editora Empreende/Fazendo Acontecer, 2020.

DYER, Jeff. **DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de rupturas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Guia de facilitadores: *Design Thinking* e *Design Sprint* no serviço público**. São Paulo: Escola Nacional de Administração Pública, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4501>. Acesso em: 03 dez. 2022.

G.NOVA; ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Kit de ferramentas de *Design Thinking* aplicado ao serviço público**. São Paulo: Escola Nacional de Administração Pública, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3138/1/Toolkit_DTSP_ENAP.pdf. Acesso em: 3 dez. 2022.

GONSALES, Priscila. ***Design Thinking* e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O desafio da inovação: fundamentos para construir empresas inovadoras em meio a incertezas e complexidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KEELEY, Larry. **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

KRÜGER, Anna Claudia. **Layout de inovação na administração pública**. Aula ministrada no curso de Pós-Graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário, 2022.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. ***Design Thinking e Thinking Design: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema***. São Paulo: Novatec, 2015.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. ***Innovation in the public sector***. Cabinet: Office, 2003. Disponível em: <http://www.michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2023.

MULGAN, Georff. ***The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs***. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts-Nesta, 2014.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020.

SOUZA NETO, João; ORLANDI, Tomás Roberto Cotta; SANTOS, Diana Leite Nunes dos. **Inovação: estratégia, gestão e cultura**. Pitsburg: Amazon, 2014. eBook.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

MÉTODOS ADEQUADOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A NECESSIDADE DE UM CEJUSC PROTAGONISTA NO JUDICIÁRIO CATARINENSE

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION AND STRATEGIC PLANNING: THE NEED FOR A PROTAGONIST CEJUSC AT CATARINENSE'S COURT

Daniel Henrique Sprotte Lima¹

RESUMO

O objetivo principal do presente artigo é analisar se o Judiciário Catarinense deve dar protagonismo aos Cejuscs para cumprimento da nova política nacional de tratamento dos conflitos e de seus principais objetivos estratégicos, que erigiram os métodos adequados como formas prioritárias na resolução de controvérsias, por sua efetividade, qualidade e contribuição para a implementação da cultura da desjudicialização. O objetivo secundário é verificar se tal protagonismo também pode contribuir para que referida Justiça seja vista como inovadora e alcance a transformação digital esperada no Judiciário do futuro. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e do método dedutivo. Verificou-se que o Tribunal de Santa Catarina tem Cejuscs em menos de um terço de suas comarcas, tem um acervo pré-processual de 0,1% do total e realiza apenas 1,2% das audiências conciliatórias nos Centros. Concluiu-se que o Judiciário Catarinense deve dar protagonismo aos Cejuscs para cumprimento da nova política e de seus principais objetivos estratégicos. Por fim, foram elencadas sugestões de como os Cejuscs poderiam funcionar, de forma inovadora, estadualizada e com tecnologia ODR.

Palavras-chave: Métodos adequados de administração de conflitos; Cejusc; Planejamento estratégico; Judiciário do Futuro; Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze whether the Santa Catarina Judiciary must give Cejuscs the protagonism to comply with the new national policy for dealing with conflicts and its main strategic objectives. Those goals erected the alternative dispute resolution as priority forms for its effectiveness, quality and contribution to implement the culture of dejudicialization. The secondary objective is to verify if this protagonism can also contribute for the Santa Catarina Judiciary to be recognized as innovative and to reach the expected digital transformation in the future's Judiciary. The research was executed through a bibliographic review and the deductive method. It was verified that Santa Catarina's Court has Cejuscs in less than a third of its districts, has a pre-procedural collection of 0.1% of the total and performs only 1.2% of conciliatory audiences in the Centers. It was concluded that the Judiciary of Santa Catarina must give protagonism to the Cejuscs in order to comply with the new policy and its main strategic objectives. Finally suggestions were listed on how Cejuscs could be organized in an innovative, a statewide way and with ODR technology.

Keywords: Alternative Dispute Resolution; Cejusc; Strategic Planning; Judiciary of the Future; Judiciary of the State of Santa Catarina.

¹ Mestre e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: danielhenriquelimahotmail.com.

INTRODUÇÃO

Com o presente artigo, tem-se o objetivo principal de analisar se o Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC) deve dar protagonismo aos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) para cumprimento da nova Política Judiciária Nacional de Tratamento dos Conflitos de Interesses (PJNTCI) e de seus principais objetivos estratégicos, que erigiram os métodos adequados como formas prioritárias na resolução de controvérsias, por sua efetividade, qualidade e contribuição para a implementação da cultura da desjudicialização. Como objetivo secundário, objetiva-se verificar se tal protagonismo também pode contribuir para que o Tribunal Catarinense seja visto como inovador e alcance a transformação digital que se espera no Judiciário do futuro.

Dessa maneira, buscar-se-á expor teoricamente no primeiro capítulo da pesquisa sobre crises do Judiciário, nova PJNTCI na Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e no Código de Processo Civil (CPC) de 2015, métodos adequados de administração de conflitos, *online dispute resolution* (ODR) e Cejuscs². No segundo, analisar-se-á bibliograficamente sobre planejamento estratégico nas organizações e no Judiciário brasileiro³ e “Judiciário do Futuro”.

Expostas as teorias de base, verificar-se-á no terceiro capítulo acerca dos valores e objetivos expostos no Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, vigência 2021-2026, assim como a atual estrutura e funcionamento dos Cejuscs no Judiciário Catarinense. Após, buscar-se-á discorrer se o PJSC tem dado e se deve dar aos Cejuscs maior protagonismo que os atos normativos acima citados e seu mapa estratégico preveem. Por fim, propor-se-ão ideias de como esse Centro protagonista poderia funcionar, de forma inovadora, estadualizada e com o uso de tecnologia ODR.

A pesquisa foi realizada por meio do método hipotético-dedutivo de abordagem e a revisão bibliográfica e documental como técnica de pesquisa. O aporte teórico e as informações analisadas foram compiladas por meio de análise de livros, dissertações, artigos científicos, legislação, relatórios e resoluções do CNJ, assim como dados obtidos no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Por se tratar de artigo científico, objetiva-se dar conhecimento para

² Tal parte tem como marco teórico a dissertação escrita pelo próprio autor do artigo, intitulada “Da cultura do litígio à do consenso: o uso de online dispute resolution na Comarca de Araquari (SC)”, defendida no ano de 2019 na Universidade Federal de Santa Catarina.

³ A teoria de base relacionada ao planejamento estratégico tem fundamento na obra de José Matias-Pereira, “Manual de gestão pública contemporânea”, publicada em 2020.

avanço da discussão sobre o tema, com a ciência de que o conhecimento científico é sempre provisório.

1 MÉTODOS ADEQUADOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

1.1 Crises do Judiciário

O conflito é ponto de partida para a construção do conhecimento, para a mudança e para o aperfeiçoamento. Desde os primórdios da existência da sociedade organizada, sempre foi importante que desentendimentos entre membros de um mesmo grupo social fossem administrados. Há milênios as pessoas têm resolvido conflitos por meio de autotutela, da autocomposição e da heterocomposição, ora pela força, ora pelo consenso, ora por meio do auxílio de terceiros.

Nos últimos séculos, todavia,

o surgimento e o extraordinário fortalecimento do Estado e da justiça pública ocasionaram um cenário de delegação da tarefa de pacificar os cidadãos ao poder público. Dessa maneira, caso as controvérsias não sejam superadas informalmente no âmbito privado, cabe ao poder estatal a tarefa de dar fim ao embate e proporcionar a pacificação social (LIMA, 2019, p. 17).

O Poder Judiciário consagrou-se como aquele ao qual é atribuída a função de julgar os conflitos, de promover a pacificação social. Tem ganhado notável destaque nas democracias ocidentais e alcançado posição de prestígio, especialmente em países em que se luta para a efetivação dos direitos fundamentais e sociais. No Brasil, seu protagonismo “[...] contribuiu para que muitas pessoas o procurassem para resolver seus conflitos e para efetivar os direitos previstos na Carta Magna” (LIMA, 2019, p. 23-24).

Nos últimos anos, o ajuizamento de ações judiciais tem crescido substancialmente no Brasil. Segundo dados do Justiça em Números do CNJ⁴, foram protocolizadas nos anos de 2009, 2011, 2013, 2014, 2016 e 2019, respectivamente, 24,6, 26,1, 28,5, 29, 29,4 e 30,2 milhões de ações judiciais. Segundo dados de 2022, um processo judicial de conhecimento tramitou, em média, apenas no 1º Grau, por 3 anos e 2 meses; o de execução, por 4 anos e 8 meses (CNJ,

⁴ O relatório materializa a competência de construção de conhecimento científico por meio de pesquisas para identificar fatores que influenciem a atividade jurisdicional atribuída ao Poder Judiciário por força da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Criou, por meio da Emenda Constitucional n. 45, de 2004, o CNJ e lhe fixou a competência de exercer o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (CNJ, 2022, p. 23).

2022a, p. 5). O Judiciário não tem conseguido prestar serviço considerado eficiente, dar uma resposta em tempo razoável.

Paralelamente ao problema de excesso de judicialização, o Judiciário tem oferecido produto que tem sido alvo de grande insatisfação por parte dos jurisdicionados. Números do Índice de Confiança na Justiça Brasileira (ICJBrasil)⁵ colhidos no ano de 2021 expõem que apenas 40% das pessoas confiam no Judiciário. Comparativamente, 53% e 63% confiam, respectivamente, na Igreja Católica e nas Forças Armadas. Ainda, 83% o consideram lento ou muito lento, 77% o qualificam como caro ou muito caro, 73% como difícil de usar e 61% como nada ou pouco competente (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2021, p. 11).

O atual panorama brasileiro dá conta de que o Judiciário e o processo judicial enfrentam profundos problemas de eficiência e de efetividade, seja pela judicialização excessiva seja pelo alto índice de insatisfação em relação ao método adjudicativo (LIMA, 2019, p. 38). Contudo, como explicar a alta procura por um serviço não eficiente e ineficaz?

Para Daniel Lima, “Vigora no Brasil um conjunto de conhecimentos, crenças e valores que perpetua a prática de que o litígio deve ser resolvido pelo Estado, via método heterocompositivo judicial, denominado cultura do litígio ou da sentença” (LIMA, 2019, p. 45), ainda que não seja considerado o modo mais oportuno para resolver os conflitos com efetividade. Esse modo de agir e pensar a resolução dos conflitos, evidentemente, traz diversas consequências para o país e ocasiona evidentes entraves ao acesso à justiça (LIMA, 2019, p. 45).

Foi nesse contexto em que ganharam destaque no cenário jurídico nacional o uso de outros métodos de resolução de conflitos, inicialmente chamados de “alternativos”, seja judicialmente ou extrajudicialmente. Surgiu, ainda, a necessidade de superação dessa cultura do litígio, com a instauração de uma cultura de paz, do consenso⁶, por meio do uso mais recorrente de métodos autocompositivos.

1.2 Métodos Adequados: as Principais Ferramentas para Resolução de Conflitos

⁵ Trata-se de levantamento de natureza qualitativa, cujo objetivo é acompanhar de forma sistemática o sentimento da população em relação ao Judiciário brasileiro. Retratar a confiança do cidadão em uma instituição significa identificar se o cidadão acredita que essa instituição cumpre a sua função com qualidade. Disponível em <<https://direitosp.fgv.br/projetos-de-pesquisa/icjbrasil-indice-confianca-na-justica-no-brasil>>. Acesso em 13/11/2022.

⁶ Cultura do consenso é aquela em que se busca estimular a decisão construída pelas próprias partes, por meio do diálogo e da cooperação. Portanto, métodos autocompositivos se sobrepõem aos heterocompositivos, de modo a elevar as partes – e não o juiz – ao protagonismo (LIMA, 2019, p. 123).

Vários são os adjetivos e expressões usadas, por meio das quais se objetiva, em regra, mencionar, por exemplo, a conciliação, a mediação, a negociação e a arbitragem, dentre outros meios de resolução autocompositiva de conflitos. Daniel Lima optou pelo termo “métodos adequados de administração dos conflitos”, pois acredita que são os mais oportunos, mais adequados, para a efetiva pacificação social (2019, p. 64).

O estudo de tais métodos surgiu de um movimento que buscava ampliar o acesso à justiça e propor, num cenário de crise de eficiência e de efetividade do Judiciário, alternativas ao método adjudicativo tradicional. Contudo, mais que simples opções, tais ferramentas retornaram com o intuito de satisfazer efetivamente os jurisdicionados na administração adequada dos litígios e de proporcionar o diálogo e a verdadeira pacificação social (LIMA, 2019, p. 72). Trata-se de métodos que proporcionam qualidade na resolução de conflitos.

Segundo Daniel Lima, os métodos adequados têm muitas vantagens em relação ao método adjudicativo, tradicional:

São, em regra, (1) mais céleres e informais, (2) mais baratos, (3) efetivos para resolução dos litígios e para a pacificação social, (4) oportunos nos conflitos internacionais, bem como (5) têm potencial para empoderar as partes, prevenir litigiosidade e, enfim, (6) proporcionar a efetiva cidadania e acesso à justiça. Ainda, podem ser consideradas (7) peças-chave para a superação da cultura do litígio. (2019, p. 81).

O modelo adjudicativo de resposta foca nos pedidos formalizados pelas partes nos processos, não nos seus reais interesses. Além do mais, um terceiro que sequer conhece os interessados é quem dá a solução ao conflito de interesses, e não as próprias partes. Para Valeria Lagrasta “a pacificação social apenas é atingida quando se utilizam os métodos consensuais de solução de conflitos, como a conciliação e a mediação, pois estes atingem a controvérsia social e, portanto, são capazes de solucionar o conflito de forma definitiva” (LAGRASTA, 2018, p. 57).

Portanto, em contraposição à cultura do litígio, da sentença, emergiram os métodos autocompositivos, pelos quais as próprias partes, através do diálogo, da cooperação, da composição e da restauração têm o poder de decisão sobre o seu conflito de interesses, sobre o seu próprio futuro. Embora a negociação, a mediação e a conciliação sejam os mecanismos mais comuns, há uma variedade de ferramentas para que as partes busquem o consenso e a pacificação social (LIMA, 2019, p. 78).

Foi nesse contexto em que, no ano de 2010, o CNJ, por meio da Resolução n. 125, criou a PJNTCI. Alterou-se substancialmente o papel do Judiciário: se antes tinha o objetivo de

julgar mais e mais processos judiciais, agora, o dever é de proporcionar solução oportuna, de qualidade, aos jurisdicionados, prioritariamente por meio dos métodos adequados.

Com a Resolução n. 125, o CNJ implementou a PJNTCI, “[...] tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade” (art. 1º, *caput*) (CNJ, 2010, p. 01). Aos órgãos judiciários incumbe,

antes da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão (art. 1º, parágrafo único) (CNJ, 2010, p. 02).

O CPC de 2015 – principal lei que dispõe sobre processos judiciais no Brasil –, em seguida, corroborou tal política e priorizou os métodos autocompositivos na resolução de processos judiciais no país. Sua exposição de motivos prevê que a solução por meio do consenso é justiça mais efetiva:

pretendeu-se converter o processo em instrumento incluído no contexto social em que produzirá efeito o seu resultado. Deu-se ênfase à possibilidade de as partes porem fim ao conflito pela via da mediação ou da conciliação. Entendeu-se que a satisfação efetiva das partes pode dar-se de modo mais intenso se a solução é por elas criada e não imposta pelo juiz (BRASIL, 2015, p. 31).

Referido Código, art. 3º, § 2º, previu, ainda, que o próprio “Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos” e definiu a obrigatoriedade da criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania por cada Tribunal (art. 168) (BRASIL, 2015, p. 38 e 63). O mencionado ato normativo dispôs, ainda, que é dever do juiz e de todos os atores do processo estimular a autocomposição (art. 3º).

Consagrou-se, “[...] definitivamente a promoção da solução consensual dos conflitos como princípio fundamental do ordenamento jurídico brasileiro, inclusive – e principalmente – dentro da própria estrutura judiciária” (PANTOJA e ALMEIDA, 2016, p. 58 e 59).

Os métodos adequados foram alçados ao protagonismo pelo legislador. Há consenso de que essas ferramentas não são apenas alternativas à decisão adjudicada, como forma de desafogar o Judiciário, mas, mais que isso, adequadas, com mais qualidade, pois incentivam as partes a resolver suas próprias controvérsias de forma mais célere, efetiva, por meio de soluções democráticas, construídas por elas mesmas, e alcançar a pacificação social (LIMA, 2019, p. 73).

Paralelamente a esse cenário de crises do Judiciário e ascensão dos métodos adequados de administração de conflitos, o modo de vida das pessoas em sociedade tem se transformado disruptivamente pelo desenvolvimento e surgimento de novas tecnologias. Segundo Daniel

Arbix, “as tecnologias de informação e comunicação desencadeiam novas relações sociais e, com elas, conflitos inéditos. Possibilitam, também, ambientes e procedimentos para a resolução destas divergências” (ARBIX, 2017, p. 27).

Foi nesse cenário em que ganharam importância – além da negociação, da conciliação e da mediação – os chamados *online dispute resolution*, que podem ser definidos como a transposição dos métodos adequados de solução de conflitos para plataformas de comunicação em tempo real. O ODR se constitui, portanto, numa ferramenta de resolução de conflitos com a ajuda da tecnologia, rápida e desburocratizada, pela rede mundial de computadores, em tempo real, com a vantagem de que podem ser utilizadas abordagens algorítmicas e inteligência artificial no auxílio para tomada de decisão das partes (LIMA, 2019, p. 95-96).

A tecnologia da informação aplicada em ODR tem um potencial enorme para persuadir e induzir os comportamentos humanos das partes, de modo a facilitar o alcance de metas e interesses dos usuários. Assim,

o ajuste correto de etapas e canais de comunicação permite controles do tempo e do espaço capazes de esfriar os ânimos das partes – caso haja amarras para prevenir reações imediatas às mensagens da outra parte – e de possibilitar diálogos mesmo em situações abrasivas. A distância física pode, ilustrativamente, tranquilizar partes interessadas em negociar o divórcio ou a guarda de menores após ocorrências de violência doméstica. Assim, o uso de videoconferência pode alavancar iniciativas de justiça restaurativa, como aquelas entre o agressor e agredido, com exposição unilateral de imagens, gravação de pedido de desculpas, entre outros (ARBIX, 2017, p. 91-95).

Enfim, tais plataformas tem o potencial de resolver conflitos de forma rápida e sem burocracia, de modo a ampliar o acesso à Justiça, a evitar que demandas simples inviabilizem o funcionamento do Judiciário e a possibilitar resolução de conflitos de modo adequado (LIMA, 2019, p. 101). “Efetivamente, não basta garantir o acesso formal ao Poder Judiciário. É necessário proporcionar ao jurisdicionado soluções justas aos seus conflitos que acompanhem a velocidade da tecnologia e da informação” (SORRENTINO, 2018, p. 447).

Segundo Ethan Katsh e Janet Rifkein, “eventualmente, o ODR pode ser o modo como resolvemos a maioria dos problemas em nossas vidas, com abordagens algorítmicas ainda mais confiáveis do que as resoluções baseadas em humanos. A única questão é quanto tempo essa transformação levará para acontecer” (KATSH & RIFKEIN, 2001, p. 343).

1.3 Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania

Os métodos adequados de administração de conflitos foram alçados ao protagonismo pela legislação brasileira. A Resolução n. 125 do CNJ organizou as práticas conciliatórias no país em três pilares: superação da ideia de resolução de conflitos apenas com o método adjudicativo da sentença, qualidade dos serviços de resolução de conflitos prestados pelo Estado e a criação dos Cejuscs. Além de admitir não mais dar conta da enxurrada de demandas, o Judiciário passou a adotar a ideia de que a decisão construída pelas partes é a que possui melhor qualidade, mais efetividade (CNJ, 2010, p. 03).

Além dessa grande alteração na política judiciária de resolução de conflitos, o CNJ previu a forma por meio da qual seriam oferecidos os métodos autocompositivos aos cidadãos: centralização das estruturas judiciárias, adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores, e acompanhamento estatístico específico (art. 2º). Determinou, ainda, que as autocomposições, pré-processuais ou processuais, sejam realizadas nos Cejuscs:

Art. 8º Os tribunais deverão criar os Cejuscs [...], unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. (CNJ, 2010, p. 04).

Posteriormente, em 2015, o novo CPC ratificou os métodos adequados e autocompositivos de administração de conflitos a objetivo máximo do processo (BUZZI, 2018, p. 24) e da obrigatoriedade da criação dos Cejuscs. Segundo dispõe o art. 165, “Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição” (BRASIL, 2015).

Foi nesse contexto que ganhou destaque o Cejusc, órgão responsável por organizar a autocomposição, fim principal na nova PJNTCI. Consoante prevê o art. 10 da Resolução 125 do CNJ, “Cada unidade dos Centros deverá obrigatoriamente abranger setor de solução de conflitos pré-processual, de solução de conflitos processual e de cidadania” (CNJ, 2010, p. 11). Segundo Frederico A. Paschoal,

os CEJUSC são as “células” de funcionamento da Política Pública, nas quais atuam suas “peças-chave”, que são os conciliadores, mediadores e demais facilitadores de solução de conflitos, bem como os servidores do Judiciário, aos quais cabe a triagem dos casos e a prestação de informação e orientação aos jurisdicionados (PASCHOAL, 2018, p. 34-35).

Os Cejuscs devem ser estruturados com um juiz coordenador, a quem caberá administrá-los, homologar os acordos e supervisionar o serviço de conciliadores e mediadores.

Ainda, deverá atuar, ao menos, um servidor com dedicação exclusiva, devidamente capacitado, para triagem e encaminhamento adequado de casos (art. 9) (CNJ, 2010, p. 11).

Enfim, para combater a cultura do litígio, os métodos adequados foram erigidos pela Resolução n. 125 do CNJ e pelo CPC de 2015 como principais formas de resolver os conflitos no Brasil. Tais métodos devem ser organizados e oferecidos no Judiciário, especialmente em órgãos chamados Cejuscs, responsáveis por organizar a autocomposição, fim principal na nova PJNTCI, observadas as normas editadas pelo CNJ.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E JUDICIÁRIO DO FUTURO

2.1 Planejamento Estratégico

Esse cenário de emissão de atos normativos com o fim de promover a superação da cultura do litígio por meio da implementação de nova política judiciária é exemplo de como o Estado-Juiz tem buscado se organizar e planejar para o aperfeiçoamento do serviço de resolução de conflitos que presta. Trata-se de política implementada pelo CNJ, que, além da função de correição funcional, é o órgão constitucionalmente responsável pelo planejamento do Judiciário brasileiro.

Para José Matias-Pereira, o Estado-nação tem a função principal – realizada por meio do governo e da administração pública – no mundo contemporâneo de

ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Deve preocupar-se, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 05).

Traçar um plano ou se organizar para atingir objetivos é essencial para as pessoas e, principalmente, para as organizações. Para Matias-Pereira, no atual cenário político-econômico, é indispensável que empresas e a própria administração pública se planejem adequadamente, especialmente para buscar antecipar o futuro (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 112).

Conforme Adriane de Lima, "[...] 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" (LIMA, 2016, p. 19). Segundo o dicionário Michaelis, a palavra "estratégia" pode ser definida como "arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos" (2015, não paginado).

Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser definido como o processo oportuno 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. Em decorrência do seu caráter temporal amplo, os seus dados necessitam ser realimentados ou ajustados com frequência" (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 112).

Assim, pelo fato de o planejamento estratégico ser instrumento mais flexível que o de longo prazo, segue José Matias-Pereira,

contribui para estimular os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de maior relevância. O mais significativo na utilização do planejamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 134).

O planejamento estratégico, *lato sensu*, segue Matias-Pereira, consiste nas bases que auxiliam na eleição de ações adequadas para atingir as próprias metas de uma organização. Ele cria as condições adequadas para a tomada de decisões em relação às ações propostas, ou seja, é um meio para estabelecer o próprio propósito da organização. Auxilia na definição de objetivos, programas de ação e prioridades na concessão de recursos (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 150).

A missão da organização, por sua vez, é sua razão de ser. O seu enunciado

é uma referência para orientar os membros da organização quanto às atividades, à filosofia, ao conceito, aos valores e aos princípios da organização. É por meio da definição da missão que se busca agregar e facilitar os esforços e sinergias para alcançar os objetivos da organização (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 158).

A administração de uma organização, conforme Ariane Mattei Nunes e Cristiane Batista Tatavitto, "é tarefa árdua e complexa, uma vez que estão sujeitas a incertezas e passam por rápidas mudanças, o que exige dos gestores desenvolver estratégias como forma de

sobrevivência” (NUNES e TATAVITTO, 2018. p. 12). Na administração pública, especialmente no Poder Judiciário,

é crescente a influência de estratégias que visam melhorar o papel da organização perante a sociedade e proporcionar a prestação do serviço público de forma eficiente [...], como é o caso da criação do Conselho Nacional de Justiça, que, dentre os pilares de atuação, está a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário (NUNES e TATAVITTO, 2018. p. 12).

Segundo as autoras, a atuação baseada em estratégias pelo CNJ se dá em razão da “necessidade de administrar a Justiça em moldes contemporâneos, garantir que ela seja acessível, adequada, efetiva e célere e, com isso, permitir que a missão da organização seja atingida” (NUNES e TATAVITTO, 2018. p. 12). Enfim, o Judiciário tem grandes desafios nesse cenário de intensas transformações disruptivas, de efetiva mudança do serviço que presta ao jurisdicionados.

Se estratégia é a arte de utilizar recursos ou explorar maneiras ou condições para atingir determinados objetivos, planejamento estratégico é o processo de que se valem as organizações para definir o melhor meio, o melhor caminho para atingir seus objetivos. Trata-se de ferramenta muito oportuna para qualificar a gestão de organizações privadas e de organizações públicas, seja no Executivo, no Legislativo ou no Judiciário.

2.2 Planejamento Estratégico no Judiciário Brasileiro

O CNJ é órgão constitucionalmente criado para o controle da atuação administrativa e financeira da Justiça. Para referido órgão, a gestão estratégica trata de “políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas), que orientam ações do Poder Judiciário, bem como o aperfeiçoamento do monitoramento dessas políticas” (CNJ, 2022, p. 8).

Mais que isso,

diz respeito à promoção de estudos e pesquisas que explicitem a realidade institucional e identifiquem as principais causas dos problemas que afetam o Poder Judiciário (diagnóstico), bem como à aplicação dos instrumentos de gestão estratégica para implementação das respectivas soluções, prezando pela qualidade dos dados gerados (CNJ, 2022, p. 8).

O Planejamento Estratégico na Justiça tem o objetivo, ainda, de adoção de práticas que possibilitem divulgar de maneira ágil, fácil e inteligível, a qualquer interessado, as atividades

dos órgãos do Judiciário. Se cabe ao CNJ promover o seu desenvolvimento por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira, deve eleger as ações mais adequadas para atingir tais metas.

Por meio da Resolução n. 325 de 2020, referido órgão “de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário”, instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026. Tal ferramenta foi sintetizada em componentes: I – missão; II – visão; III – valores; IV – macrodesafios do Poder Judiciário; e V – indicadores de desempenho (CNJ, 2020b).

O CNJ definiu como “missão” do Judiciário no período “Realizar justiça”. Como “visão”, definiu ser visto como “efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país” (CNJ, 2020b).

Elegeu, ainda, como “atributos de valor”, “[...] agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilização”. Como “processos internos”, dentre outros, escolheu “agilidade e produtividade na prestação jurisdicional” e “prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos” (CNJ, 2020b, p. 10):

Figura 1 – Estratégia Nacional do Poder Judiciário, Ciclo 2021-2026.



Fonte: CNJ, 2020b, p. 10.

Segundo a Resolução n. 325 de 2020 do CNJ, art. 3º, os órgãos da Justiça “deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026” (CNJ, 2020b, p. 3-4). Portanto, devem os Tribunais brasileiros ter um foco de atuação e o nivelamento de resultados, pois a observância dos objetivos e metas traçados nacionalmente é inafastável.

2.3 Judiciário do Futuro

Num momento de crise de eficiência e efetividade, o Judiciário tem procurado se planejar para oferecer aos jurisdicionados acesso à justiça de qualidade, especialmente com a nova PJNTCI, com o oferecimento de métodos adequados e autocompositivos de administração de conflitos e desjudicialização. Além disso, em pleno ano de 2022, tem buscado ser ágil, eficiente, tecnológico e inovador, conforme consta no documento que exprime a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (figura 1).

A transformação digital e o desenvolvimento exponencial da tecnologia da informação nos últimos anos mudaram completamente o modo como se dá a vida em sociedade, como se

organizam a iniciativa privada e o próprio setor público. Não foi diferente com o Judiciário brasileiro, desde os sistemas de automação judiciais até os processos digitais, bem como uma infinidade de atos processuais, como citações eletrônicas, audiências por videoconferência e o uso de robôs e inteligência artificial.

A mudança foi tanta que hoje se fala em alteração da própria Justiça, que não mais é vista como um local, como é o Fórum, onde se aplica a lei e se aponta quem tem razão. O Judiciário é visto hoje como um serviço prestado de forma próxima, ampla, eficiente, transparente, responsável, célere e tecnológica pelo Estado, ou seja, como um serviço⁷.

Segundo De Araújo, Gabriel e Porto,

A hodierna compreensão de prestação jurisdicional como serviço, amplamente acessível e compreensível pela população, além de permanentemente disponível, reivindica a superação de uma tradição que associava a Justiça a um lugar e a uma ritualística. É uma mudança sem precedentes que, em lugar de afastar, aproxima o cidadão do Poder Judiciário (DE ARAÚJO; GABRIEL & PORTO, 2022, p. 04).

Nesse cenário de transformação da Justiça, a Pandemia de Covid-19 acelerou as já disruptivas mudanças. Do dia para noite, no início do ano de 2020, tribunais de todo Brasil tiveram que alterar toda a estrutura do Judiciário, para que o serviço público continuasse a funcionar, mesmo que da casa de servidores e magistrados, mesmo que o jurisdicionado e seu advogado fossem atendidos de casa. Tal ano, segundo De Araújo, Gabriel e Porto,

será lembrado pela lamentável pandemia que ainda assola o mundo, também certamente configurará um marco histórico de virada tecnológica da Justiça brasileira. De fato, ao assumir a presidência do STF e do CNJ, o Ministro Luiz Fux apontou que um dos eixos de sua gestão seria o desenvolvimento da Justiça 4.0 e a promoção do acesso à justiça digital, como forma de incrementar a governança, a transparência e a eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas (DE ARAÚJO; GABRIEL e PORTO, 2022, p. 210).

Foi nesse período que o CNJ aprovou, dentre outras, as Resoluções n. 332/2020, 341/2020 e 372/2021, que cuidam, respectivamente, da ética, transparência e governança na produção e uso de Inteligência Artificial, da criação de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência e da plataforma denominada “Balcão Virtual”. Aprovou, também, atos normativos com o intuito de auxiliar e nortear a transformação do Judiciário, as Resoluções n. 345/2020 e 385/2021, as quais tratam sobre o “Juízo 100% Digital” e sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0”.

⁷ *"Justice as a service"*, como defende há anos o professor britânico Richard Susskind (2019).

Por meio da Resolução n. 345, o CNJ autorizou “a adoção, pelos tribunais, das medidas necessárias à implementação do ‘Juízo 100% Digital’ no Poder Judiciário”, no qual “todos os atos processuais serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores” (art. 1º) (CNJ, 2020e, não paginado). Conforme informação do CNJ, “é a possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, uma vez que, nesse Juízo, todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet”⁸.

Já com da Resolução n. 385, o CNJ autorizou aos Tribunais a instituição de “Núcleos de Justiça 4.0”, especializados em razão de uma mesma matéria e com competência sobre toda a área territorial situada dentro dos limites da jurisdição do tribunal, nos quais deverão tramitar apenas processos em conformidade com o “Juízo 100% Digital”. Cada Núcleo deverá contar com, no mínimo, três juízes, dentre os quais um deve ser o coordenador (art. 1º).

Essas alterações fazem parte do “Programa Justiça 4.0”, do CNJ, o qual tem o objetivo de tornar o sistema judiciário brasileiro mais próximo da sociedade ao disponibilizar novas tecnologias e inteligência artificial. Impulsiona a transformação digital do Judiciário para garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis. Ao promover soluções digitais colaborativas que automatizam as atividades dos tribunais, otimiza o trabalho dos magistrados, servidores e advogados. Garante, assim, mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos⁹.

Tendo em vista toda essa alteração normativa, o CNJ, preocupado com o acesso à justiça de parcela da população, aprovou a Recomendação n. 130 de 22/06/2022, que “Recomenda aos tribunais a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID), para maximizar o acesso à Justiça e resguardar os excluídos digitais” (CNJ, 2022, não paginado). Segundo o documento, considera-se PID qualquer “sala que permita, de forma adequada, a realização de atos processuais, principalmente depoimentos de partes, testemunhas e outros colaboradores da justiça” (§ 1º do art. 1º) (CNJ, 2022, não paginado). Em suma, o CNJ buscou efetivar que a tecnologia amplie, de fato, o acesso à justiça a todos.

Enfim, na condição de responsável por coordenar a gestão estratégica, o CNJ tem buscado nortear, não só a transformação tecnológica, mas do próprio Judiciário do futuro. Conforme De Araújo, Gabriel e Porto, o Conselho tem utilizado “todo o potencial tecnológico

⁸ Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/projeto-juizo-100-digital/>>. Acesso em 06/12/2022 (CNJ, 2020).

⁹ Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>>. Acesso em 06/12/2022.

de que dispomos para maximizar o acesso à Justiça e possibilitar uma prestação jurisdicional mais efetiva e em tempo razoável” (DE ARAÚJO, GABRIEL E PORTO, 2022, p. 06).

3 A NECESSIDADE DE UM CEJUSC PROTAGONISTA NO JUDICIÁRIO CATARINENSE

3.1 Mapa Estratégico do Judiciário Catarinense

O Judiciário é o poder tradicionalmente responsável por julgar os conflitos de interesses levados pelos jurisdicionados, via método heterocompositivo, ou seja, o juiz diz quem tem razão nas controvérsias. Após, principalmente, a publicação da Resolução n. 125/2010 pelo CNJ e da vigência do CPC de 2015, ficou estabelecido que os órgãos da justiça devem, antes da solução adjudicada, oferecer métodos adequados de administração de conflitos.

Essa alteração de norte do Judiciário brasileiro, como visto, é recente, de modo que cabe aos órgãos da Justiça se planejar estrategicamente para efetivá-la, além de encarar diversos outros desafios. A Estratégia Nacional da Justiça prevê resolução de conflitos de forma efetiva, a prevenção de litígios e a adoção de soluções consensuais. Por outro lado, o plano estratégico local deve ser mais do que a simples repetição das definições do plano nacional (TJSC, p. 09).

Ao PJSC, órgão do Judiciário Nacional, cabe eleger seus órgãos diretivos, elaborar seus regimentos internos, organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, propor a criação de novas varas judiciárias e prover os cargos públicos. Sua atividade-fim é resolver os conflitos de interesses levados pelas partes, observada as matérias para que é competente, ou seja, excluídos os conflitos afetos à justiça especializada (Trabalhista, Eleitoral e Militar) e da União (Federal).

Segundo consta de seu site institucional¹⁰, o PJSC buscou se planejar ao longo do primeiro semestre de 2021 para construir o Judiciário do futuro na Jornada Estratégica 2021-2026. Nesse processo foram reunidos e ouvidos magistrados e servidores catarinenses e vários outros atores do sistema de justiça para construção do Planejamento Estratégico para os seis anos seguintes. O documento “traduz o descarte de formas ultrapassadas de gestão da prestação jurisdicional e a adoção de uma nova perspectiva de organização” (TJSC, 2020, p. 4).

¹⁰ Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em 15/11/2022.

Conforme o então presidente do PJSC, Desembargador Ricardo Roesler, propõem-se “diretrizes, metas e objetivos que deverão dar início a uma fase de transição que transformará a atividade jurisdicional em um futuro próximo” (TJSC, 2020, p. 3). Embora

subsidiário ao planejamento nacional, ressalta objetivos mais específicos à realidade e às possibilidades locais. Ele traduz também um novo olhar sobre a prestação jurisdicional, que racionaliza e otimiza a força de trabalho e, conseqüentemente, melhora o desempenho na realização da atividade-fim (TJSC, 2020, p. 9).

Nesse cenário, o PJSC elencou como “missão” “promover a solução de conflitos com efetividade”. Como “visão”, por sua vez, elegeu “ser reconhecida como uma organização confiável, funcional e inovadora” (TJSC, 2022, p. 11). Perante a “sociedade”, definiu como um de seus objetivos principais “promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação junto aos atores do sistema da Justiça”. Em relação a “prestação jurisdicional”, definiu como uma das metas “impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes” (TJSC, 2022, p. 11).

Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, vigência 2021-2026.



Consoante informações colhidas no site do TJSC sobre o assunto¹¹, os Cejuscs

[...] são unidades do Poder Judiciário às quais compete, preferencialmente, a realização das sessões e audiências de conciliação e de mediação a cargo de conciliadores e mediadores. [...] devem, necessariamente, abranger três setores: setor pré-processual, setor processual e setor de cidadania. Qualquer pessoa pode procurar o Cejusc [...]. Os serviços disponibilizados são gratuitos (TJSC).

A Resolução n. 22/2012-TJSC dispõe sobre a instalação e o funcionamento dos Cejuscs nas comarcas do Estado de Santa Catarina. Segundo o art. 1º, tais órgãos serão

instalados pelo Conselho Gestor do Sistema dos Juizados Especiais e Programas Alternativos de Solução de Conflitos, o qual poderá designar magistrado na comarca para tanto; e atenderão aos Juizados ou Varas com competência nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários, conforme o disposto no art. 8º da Resolução n. 125 [...] (TJSC).

Prevê o art. 2º que Cejuscs contarão com um juiz coordenador, um juiz adjunto (quando necessário), um secretário, servidores, conciliadores e mediadores, estagiários e voluntários. Não há previsão de remuneração por meio de cargo ou função de coordenador.

Embora haja 295 municípios¹² e 112 Comarcas¹³, há, atualmente, tão somente, 43 Cejuscs instalados no PJSC¹⁴. Ainda, uma vez que há comarcas com três deles (Blumenau, Capital e Criciúma), pode-se concluir que há, apenas, 37 Comarcas com os Centros instalados, ou seja, aproximadamente, 33% das Comarcas com Cejusc.

Segundo o mais atual relatório da Coordenadoria do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais do PJSC, gestão 2018/2019, havia 37 unidades do Cejusc em funcionamento até dezembro de 2019. Consta do documento que os dados de produtividade dos Cejuscs passaram a ser colhidos oficialmente a partir de 30/07/2018, bem como que os dados apresentados foram colhidos pela Corregedoria-Geral de Justiça em 05/12/2019 (TJSC, 2020, p. 63).

Segundo o relatório, ingressaram no PJSC 1.586 e 529 demandas pré-processuais, respectivamente, nos anos de 2018 e 2019, observados os períodos acima. Comparativamente, segundo dados dos *Justiça em Números* dos anos de 2018 e 2019, houve, respectivamente, o

¹¹ Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/web/conciliacao-e-mediacao/cejusc>>. Acesso em 27/11/2022.

¹² Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>>. Acesso em 27/11/2022.

¹³ Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>>. Acesso em 27/11/2022.

¹⁴ Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/web/conciliacao-e-mediacao/cejuscs-em-funcionamento>>. Acesso em 27/11/2022.

ajuizamento de 789.166 (CNJ, 2019, p. 30) e 1.090.499 (CNJ, 2020a, p. 42) de processos judiciais novos em Santa Catarina, na justiça estadual.

Conforme referido relatório do Judiciário Catarinense, houve, no período, a realização de 5.170 audiências em demandas pré-processuais, nos Cejuscs, com 52% de autocomposições realizadas. Em relação às demandas processuais no setor, foram, no mesmo período, 8.477, com quase 32% de autocomposições efetuadas. Por outro lado, nos processos judiciais, foram 701.998 audiências conciliatórias realizadas, com 14% de acordo.

Segundo Paschoal, apesar das diretrizes nacionais previstas pelo CNJ, não há um modelo padrão de instalação e funcionamento dos Cejuscs, de modo que tal organização cabe a cada Estado. “O TJSC, por sua vez, ainda não conta com um modelo fixado previamente. Não existe um protocolo definido pela corregedoria para implementar a expansão do CEJUSC. Toda a organização local do CEJUSC fica a critério do juiz solicitante” (PASCHOAL, 2018, p. 97).

Mais recentemente, durante a vigência da pandemia de Covid-19, o PJSC, por meio da Resolução Cojepamec n. 2/2020, criou o Cejusc Virtual, “[...] ferramenta de centralização e de distribuição de demandas pré-processuais, processuais e de cidadania durante a vigência das medidas institucionais de enfrentamento da Covid-19” (TJSC, 2020, não paginado). Segundo o parágrafo único do art. 1º da citada Resolução, nele “serão aplicados os mesmos princípios, metodologias e objetivos que orientam o atendimento presencial, com as particularidades procedimentais previstas nesta resolução” (TJSC, 2020, não paginado).

Conforme art. 3º da citada Resolução, o Cejusc Virtual será operado pela Cojepamec, órgão estadual centralizador do recebimento dos formulários eletrônicos, que distribuirá a demanda por meio de conta de e-mail institucional, para que a unidade competente prossiga no atendimento. Assim, em regra, após o jurisdicionado preencher um formulário no site do órgão, o Cojepamec encaminharia um e-mail para que o Cejusc de cada comarca proceda com o cadastro do procedimento e respectivo atendimento ao usuário.

3.3 Protagonismo do Cejusc

A Resolução CNJ n. 125/2010 e o CPC de 2015 consolidaram os métodos adequados de administração de conflitos como a forma mais efetiva, de qualidade e prioritária na resolução de controvérsias no sistema de justiça brasileiro. Referidos atos normativos estabeleceram que o Cejusc – órgão a ser obrigatoriamente criado pelos Tribunais – é o setor responsável por organizar as formas autocompositivas no Judiciário nacional.

O PJSC, por sua vez, elegeu como pilares em seu Mapa Estratégico de 2021-2026 promover a solução efetiva de conflitos (missão), implementar a cultura da desjudicialização (sociedade) e impulsionar a solução adequada de conflitos (prestação jurisdicional). Portanto, na esteira do que determina a política nacional de resolução de controvérsias, elencou como um de seus principais objetivos estratégicos priorizar o uso de métodos adequados de resolução de conflitos e, conseqüentemente, a criação e funcionamento dos Cejuscs, tanto para demandas judiciais, como pré-processuais e atendimentos de cidadania.

Na prática, contudo, verifica-se que o PJSC não tem dado aos Cejuscs o protagonismo que os atos normativos acima determinam e que previu em seu mapa estratégico. Há Centros Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania em apenas 37 das 112 Comarcas do Estado de Santa Catarina, ou seja, 67% delas não têm esses órgãos responsáveis pela organização das formas autocompositivas no Judiciário.

Como consequência, comparativamente e com as devidas proporções, pode-se concluir que, nos anos de 2018 e 2019, o acervo pré-processual registrado do Cejusc no Estado é de, aproximadamente, 0,1% do acervo processual. Ainda que, percentualmente, tenha havido duas vezes mais acordos nos Cejuscs, foram realizadas apenas 1,2% das audiências conciliatórias que ocorreram nos processos judiciais.

Esses dados demonstram que o PJSC não tem dado o protagonismo que a lei e seu próprio mapa estratégico estabeleceram para os métodos adequados de administração dos conflitos, para os Cejuscs. Até existe uma quantidade significativa desses Centros estruturados em Santa Catarina, mas em menos de um terço das comarcas e que cuidavam de ínfimos 0,1% do acervo total de processos e 1,2% de todas as audiências autocompositivas realizadas. Há um longo caminho para que o Judiciário Catarinense alcance seus principais objetivos estratégicos.

O PJSC também elencou como metas ser reconhecido como inovador (visão), aprimorar a prestação jurisdicional por avanços ligados a serviços digitais e a oferta de ferramentas eficientes para soluções adequadas (prestação jurisdicional), a promoção da transformação digital com o uso de tecnologia da informação (aprendizado e crescimento), efetividade e inovação (atributos de valor para a sociedade). Todavia, o Cejusc Virtual, criado para funcionar apenas durante a vigência da pandemia de Covid-19, tem poucas ferramentas tecnológicas (se limita ao uso de formulário) e não é nada inovador.

Atualmente, após transformação do modo de vida das pessoas em sociedade devido ao surgimento de novas tecnologias, exige-se que os serviços públicos também se valham dessas mudanças para atender os cidadãos. As interações humanas, o trabalho, as relações comerciais e, em consequência, os conflitos, se dão majoritariamente no mundo virtual, em tempo real. O

Judiciário do Futuro é aquele atento a realidade e que se vale da transformação tecnológica para garantir serviços rápidos, inovadores, eficazes e acessíveis, bem como amplo acesso à justiça.

O Cejusc Virtual, dessa forma, mais que um simples formulário, deve ser uma ferramenta de resolução de conflitos com a ajuda da tecnologia, rápida e desburocratizada, pela rede mundial de computadores, em tempo real, com a utilização de abordagens algorítmicas e inteligência artificial no auxílio para tomada de decisão das partes. Ou seja, deve ser uma ferramenta *online dispute resolution*, método adequado de resolução de conflitos já consolidado no mundo e no Brasil¹⁵. Só assim poderá ser considerada uma solução realmente inovadora.

Além disso, o Cejusc Virtual Catarinense deve ser um serviço permanente, não restrito ao período de vigência das medidas institucionais de enfrentamento da Covid-19. Ainda que se levante a questão dos excluídos digitais, a possibilidade de atendimento presencial e iniciativas do CNJ, como a criação de PIDs, podem maximizar o acesso à Justiça e resguardar o acesso e os direitos dessas pessoas socioeconomicamente vulneráveis.

Ainda, do ponto de vista prático, para que o Cejusc Virtual Catarinense seja um órgão protagonista do PJSC, não seriam necessários grandes investimentos financeiros. O órgão possui estrutura tecnológica, organizacional, de pessoal e física para tanto.

Em relação à estrutura tecnológica, poderiam ser usados os excelentes sistemas de tramitação processual (Eproc) e de atendimento virtual e de videoconferência que possui (PJSC Conecta). Em relação à estrutura organizacional e de pessoal, a tecnologia possibilitaria o agrupamento do pessoal que atualmente trabalha nos 43 Cejuscs existentes num grande Centro estadualizado, a exemplo do que é feito em outros setores (como a atual Contadoria Estadual), com trabalho remoto e atendimento virtual em todo o Estado.

Além disso, de forma a otimizar e especializar o serviço prestado, seria possível a subdivisão em setores temáticos, como Cejuscs de Família, da Fazenda, do Consumidor, dentre outros. Poderia ser criado, também, um grande cadastro de conciliadores e mediadores que o PJSC já capacita periodicamente, com atuação preferencialmente remota nas sessões conciliatórias.

¹⁵ Várias são as ferramentas ODR de sucesso no mundo. Nos Estados Unidos, por meio da plataforma desenvolvida pelo website E-bay, anualmente, são resolvidas milhões de reclamações e queixas (<https://pages.ebay.com/services/buyandsell/disputeres.html>). Na Europa, pela ferramenta criada pelo Regulamento n. 524/2013 do Parlamento Europeu (resolução online de conflitos extrajudiciais que envolvam profissionais e consumidores), foram resolvidas quase 100 mil reclamações nos dois primeiros anos de funcionamento (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0524&from=EL>). No Brasil, a plataforma mais conhecida é o Consumidor.gov, criado pelo Governo, na qual, entre 2014 e 2022, foram registradas 6 milhões de reclamações, com 77% de resolução das demandas (<https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/?1670289090408>).

Para que haja acesso dos excluídos digitais, deve haver atendimento presencial para auxílio no atendimento virtual, o que poderia ocorrer nos já existentes prédios dos fóruns, ou pelos setores de juizado especial ou outros, já existentes (como o de distribuição) ou criados para esse fim. Os jurisdicionados poderiam comparecer no local, ainda, para participação nas audiências conciliatórias, seja nas salas passivas de audiência ou salas já existentes, designadas para tanto.

Haveria necessidade de algumas alterações. Tantos os gestores dos diversos setores do órgão como conciliadores e mediadores devem, evidentemente, passar a ser devidamente remunerados, salvo se estes forem provenientes de convênios do PJSC com Faculdades de Direito. Não se pode dar protagonismo a um órgão sem a consequente contraprestação remuneratória aos servidores que nele atuam, nos mesmos moldes como se remunera o pessoal que trabalha com os processos judiciais.

Por fim, haveria a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta ODR que interligasse Eproc e PJ Conecta (para atendimento virtual e sessões de conciliação), com uma interface amigável e intuitiva, para acesso, inclusive, via *smart phones*. Tal plataforma deve albergar toda a informação necessária sobre métodos adequados e se valer da tecnologia da informação para informar e auxiliar nos comportamentos humanos para facilitar o alcance de metas e interesses dos usuários.

Enfim, um Cejusc Virtual estadualizado estruturado e protagonista na resolução de conflitos em Santa Catarina pode levar o PJSC a promover a solução com qualidade e efetiva de conflitos, implementar a cultura da desjudicialização e impulsionar a solução adequada de conflitos com a oferta de ferramentas eficientes, bem como ser reconhecida como uma organização confiável, funcional e inovadora. O Judiciário Catarinense do futuro necessita de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania protagonista perante seus jurisdicionados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os métodos adequados de administração de conflitos são considerados os mais efetivos e de qualidade e, por consequência, tidos como prioritários para resolução de conflitos pelo Poder Judiciário, conforme dispõem a Resolução n. 125/2010 do CNJ e o CPC de 2015. São, também, peças-chave na superação da cultura do litígio, para se alcançar uma cultura de consenso, de paz. Assim, atualmente, ficou legalmente estabelecido que os órgãos da justiça devem, antes da solução adjudicada, oferecer métodos adequados aos jurisdicionados.

Referidos atos normativos também previram que as autocomposições, pré-processuais ou processuais, sejam realizadas nos Cejuscs, responsáveis também pelo atendimento e orientação ao cidadão. Para tanto, em 2010, determinou-se que os Tribunais criariam e estruturariam os Cejuscs, unidades do Judiciário responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação.

O planejamento estratégico consiste nas bases que auxiliam na escolha de ações adequadas para atingir as próprias metas de uma organização. Assim, coube ao CNJ estabelecer a Estratégia Nacional do Judiciário, ciclo 2021-2026, baseada, dentre outros valores, na resolução efetiva de conflitos, na prevenção de litígios e na adoção de soluções consensuais.

Em paralelo, a transformação digital e o desenvolvimento exponencial da tecnologia da informação nos últimos anos mudaram completamente o modo como se dá a vida em sociedade e, conseqüentemente, organizam-se nos setores privado e público. Assim, o CNJ aprovou diversas resoluções que fazem parte do chamado “Programa Justiça 4.0”, que tem o objetivo de impulsionar a transformação digital do Judiciário e nortear a Justiça do futuro, inclusiva, de qualidade e ágil – não mais um local, mas um serviço.

Assim, conforme consta no Mapa Estratégico do Judiciário Catarinense, vigência 2021-2026, o PJSC objetiva promover a solução efetiva de conflitos, implementar a cultura da desjudicialização e impulsionar a solução adequada de conflitos. Tem o fim, ainda, de ser conhecido como funcional, inovador e confiável, que oferece ferramentas autocompositivas eficientes e serviços digitais e que promove a transformação digital.

Apesar da nova política nacional, do CPC, da estratégia nacional e de seu mapa estratégico, que deram protagonismo aos métodos adequados e aos Cejuscs, o PJSC não deu a estes a mesma atenção que deu ao juízo comum. Há unidades deles em apenas 33% das 112 Comarcas do Estado de Santa Catarina. Por consequência, conforme dados dos anos de 2018 e 2019, os Cejuscs Catarinenses foram responsáveis por tão somente 1,2% das audiências conciliatórias e 0,1% de todo o acervo processual.

Ainda que o PJSC tenha criado o Cejusc Virtual recentemente, o fez para funcionar apenas durante a vigência da pandemia de Covid-19 e com muitas poucas ferramentas tecnológicas, pois se limita ao uso de formulário, encaminhado por e-mail para setor responsável às unidades dos Centros. No presente momento histórico, o mais esperado seria o desenvolvimento de ferramenta *online dispute resolution*, rápida e desburocratizada, pela rede mundial de computadores, em tempo real, com a utilização de abordagens algorítmicas e inteligência artificial no auxílio para tomada de decisão das partes. Algo realmente inovador.

Como sugerido, para a criação de um Cejusc Virtual Catarinense protagonista no PJSC, não seriam necessários grandes investimentos monetários. O Judiciário Catarinense já conta com estrutura tecnológica, de pessoal, organizacional e física. Bastaria a devida remuneração do pessoal envolvido e a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta que agrupasse e otimizasse os recursos já existentes.

A Justiça tradicional, via método adjudicativo, tecnológica, célere e efetiva é importante, mas inoportuna para dar resposta a cultura do litígio, da sentença, que atualmente vigora no país. Para cumprir o determinado na legislação – devidamente referendado pela Estratégia Nacional e pelo Mapa Estratégico local –, que alteraram definitivamente a forma como se dá o tratamento dos conflitos de interesses no país, e ser reconhecido como inovador, cabe ao Judiciário Catarinense dar protagonismo aos métodos adequados de administração dos conflitos, aos Cejuscs. Eis o Judiciário do futuro.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZARROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015.

Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b>. Acesso em: 24/07/2019.

ARBIX, Daniel do Amaral. **Resolução online de controvérsias**. São Paulo: Editora Intelecto, 2017.

BRASIL. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/512422/001041135.pdf>>. Acesso em 05/11/2018.

BUZZI, Marco Aurélio Gastaldi. **A audiência do Artigo 334 do CPC e o Princípio da Cooperação**. In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). *Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil*. Curitiba: Editora Prismas, p. 23-30, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2019 (ano-base 2018)**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em 30/10/2022.

_____. **Justiça em números 2020 (ano-base 2019)**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>>. Acesso em 30/10/2022.

_____. **Justiça em números 2022a (ano-base 2021)**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em 30/10/2022.

_____. **Recomendação n. 130, de 22 de junho de 2022**. Recomenda aos tribunais a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID), para maximizar o acesso à Justiça e resguardar os excluídos digitais. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4614>>. Acesso em 02/11/2022.

_____. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/Resolucao_n_125-GP.pdf>. Acesso em 02/11/2022.

_____. **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020b**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020c**. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Resolução n. 341, de 07 de outubro de 2020d**. Determina aos tribunais brasileiros a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3508>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Resolução n. 345, de 09 de outubro de 2020e**. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Resolução n. 372, de 12 de fevereiro de 2021**. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Resolução n. 385, de 06 de abril de 2021**. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>>. Acesso em 13/11/2022.

_____. **Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça 2021-2026**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/plano-estrategico-2021-2026-v6.pdf>>. Acesso em 09/11/2022.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. **Justiça 4.0: uma nova onda de acesso à Justiça**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/artigo-justica-4-0-uma-nova-onda-de-acesso-a-justica/>>. Acesso em 25/11/2022.

_____. O futuro da Justiça e o mundo 4.0. In: **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro nº 84**, abr./jun. 2022. Disponível em <https://www.mprj.mp.br/documents/20184/3317605/Valter%20Shuenquener__Anderson%20de%20Paiva__Fabio%20Ribeiro%20Porto_RMP84.pdf>. Acesso em 25/11/2022.

DE LIMA, Adriane Walter. Acesso à Justiça e a Estratégia de Criação dos CEJUSCs: estudo de caso na comarca de Campo Erê. In: HÜLSE, Wanderley Horn. **Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional**, vol. 4, ed. eletrônica. Florianópolis: Cejur, p.13-48, 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório ICJ Brasil 2021**. São Paulo (SP), 2021. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30922/Relato%cc%81rio%20ICJBrasil%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 22/10/2022.

GRINOVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA, Valeria Ferioli. Presente e futuro dos Cejuscs. **Revista Diálogos sobre Justiça**, Brasília, n. 03, ano 01, p. 95-100, set./dez. 2014.

KATSH, Ethan; RIFKIN, Janet. **Online dispute resolution – resolving conflicts in cyberspace**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

LAGRASTA, Valeria Ferioli. A judicialização da saúde e os métodos consensuais de solução de conflitos. In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). **Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil**. Curitiba: Editora Prismas, p. 55-71, 2018.

LIMA, Daniel Henrique Sprotte. **Da cultura do litígio à do consenso: o uso de online dispute resolution na Comarca de Araquari (SC)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito e Acesso à Justiça) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2020.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 13/11/2022.

NUNES, Ariane Mattei; TATAVITTO, Cristiane Batista. **A Contribuição de um Cejusc para o Atendimento da Missão do Poder Judiciário de Santa Catarina na Comarca de Braço do Norte**. In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). Coleção Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina, vol. 2, ed. eletrônica. Florianópolis: Cejur, p.11-46, 2018.

PANTOJA, Fernanda Medina; ALMEIDA, Rafael Alves. Os métodos “alternativos” de solução de conflitos (ADRs). In: ALMEIDA, Tania, et al. (Orgs.). **Mediação de Conflitos**. Salvador: Ed. Juspodivm, p. 55-69, 2016.

PASCHOAL, Frederico A. **Administração da Justiça: entre o novo gerencialismo e a cultura jurídica resistente: um estudo da instalação do CEJUSC em São Francisco do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito e Acesso à Justiça) – Universidade Federal de Santa Catarina, 201tjsc8.

POTIGUAR, Alex Lobato; PALÁCIOS, Luciana Silva Rassy. Online Dispute Resolution (ODR) como Meio Adequado para o Procedimento de Conciliação no Superendividamento. In: OLIVEIRA, Assis da Costa, et al. (Orgs.). **Direito e Desenvolvimento na Amazônia**. Florianópolis: Habitus Ed., p. 327-355, 2021.

SUSSKIND, Richard. **Online Courts and the future of justice**. United Kingdom. Oxford University Press, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Coordenadoria Estadual do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos - Relatório de Gestão 2018/2019**. Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/documents/936811/0/Relato%C2%BFrio+Gesta%C2%BFo+-+2018-2019/91d9f242-4fce-54c5-9905-32ffaf872df0>>. Acesso em 16/12/2022.

_____. **Planejamento Estratégico 2021-2026**. 2021. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163>. Acesso em 09/11/2022.

_____. **Resolução COJEPMEC n. 2, de 27 de abril de 2020**. Institui o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania Virtual - Cejusc Virtual, no âmbito da Coordenadoria Estadual do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. Disponível em <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=176585&cdCategoria=1&q=cojepemec&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=%3E>>. Acesso em 09/11/2022.

_____. **Resolução n. 22, de 18/12/2012-TJ**. Dispõe sobre a instalação e o funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania nas comarcas do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Disponível em <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em 09/11/2022.

**HISTÓRICO DAS MUDANÇAS NO TRABALHO EM UM CARTÓRIO JUDICIAL
CÍVEL DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA A PARTIR DA
GRADATIVA EVOLUÇÃO DO PROCESSO 100% DIGITAL E O FUTURO DOS
CARTÓRIOS JUDICIAIS (EAD).**

HISTORY OF CHANGES AT WORK IN A CIVIL JUDICIAL REGISTRATION OF THE
JUDICIARY OF SANTA CATARINA FROM THE GRADATIVE EVOLUTION OF THE
100% DIGITAL PROCESS AND THE FUTURE OF JUDICIAL REGISTRATION (EAD).

ALDONIR ANDRÉ BATAGIN¹

São Miguel do Oeste/SC, janeiro de 2023.

¹ Graduado em Direito, Pós-graduado em Direito Processual Civil, Técnico Judiciário Auxiliar-TJA 20547 Rua Elizabeth, 218, Sagrado Coração São Miguel do Oeste/SC, e-mail: aldonir@tjsc.jus.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo remontar uma breve história da evolução da informatização do Poder Judiciário de Santa Catarina desde sua ideação culminando com a implantação do processo 100% digital. O tema parte da metodologia de pesquisa qualitativa descritiva que é uma abordagem que tem como objetivo descrever de maneira detalhada as características do fenômeno, que neste trabalho se refere a evolução do juízo 100% digital num cartório Cível do PJSC, desde sua efetivação e ampliação. Além disso, será abordado o conceito da desterritorialização processual cujas inovações tecnológicas permitem a interação remota com o processo, tornando as demandas judiciais céleres, no mesmo contexto, serão descritas as evoluções normativas publicadas pelo CNJ e TJSC no decorrer dos anos, tal como a “Justiça 4.0”, que vem trazendo efetividade para o processo 100% digital.

Palavras-chave: Informatização, processo digital, servidores, jurisdicionado.

ABSTRACT

This article aims to retrace a brief history of the evolution of the computerization of the Judiciary of Santa Catarina since its ideation culminating with the implementation of the 100% digital process. The theme starts from the descriptive qualitative research methodology, which is an approach that aims to describe in detail the characteristics of the phenomenon, which in this work refers to the evolution of the 100% digital judgment in a Civil Registry of the PJSC, since its effectiveness and expansion. In addition, the concept of procedural deterritorialization will be addressed, whose technological innovations allow remote interaction with the process, making judicial demands swift, in the same context, the normative evolutions published by the CNJ and TJSC over the years, such as “Justice 4.0”, which has been bringing effectiveness to the 100% digital process.

Keywords: Computerization, digital process, servers, jurisdictional.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de cunho acadêmico tem por objetivo apresentar de forma concisa a breve trajetória delineada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) sobre a implantação dos procedimentos eletrônicos, como ferramenta cotidiana de trabalho e prestação jurisdicional.

Utilizando-se da metodologia de pesquisa qualitativa descritiva, tem por objetivo apontar, desde sua efetivação e ampliação, os benefícios das práticas tecnológicas disruptivas, juntamente com as dificuldades do procedimento digital encontradas junto ao seu funcionamento, transpondo barreiras das inseguranças erguidas pelos servidores temerosos com o procedimento,

Confronta verdades de uma vida de trabalho jurisdicional de forma física, temores de uma suposta robotização e substituição de material humano pelo meio eletrônico 100% digital.

A grande demanda por justiça imposta pela sociedade, ante a promulgação da Constituição Federal de 1988, junto ao fortalecimento do Ministério Público, da Defensoria Pública e criação dos Juizados Especiais e o Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 9099 de 1995, fortalece a cidadania e vem exigindo a disrupção e inovação através de procedimentos 100% digitais.

Trouxe assim várias contribuições, como a desterritorialização das demandas, de maneira que aumentou produtividade jurídica das unidades judiciais, possibilitando o maior número de expedientes como decisões e sentenças exaradas na unidade, cuja celeridade processual finalmente aparece de forma efetiva para o jurisdicionado na forma de: procedimentos digitais, participações virtuais e obtenção de grande número de informações referente a seu interesse.

A inovação tecnológica abarcada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, está diante de um misto de sentimentos, resistências, desconfianças, e busca pela produtividade e celeridade processual, nesse contexto surgem ideias de mudanças, inovações funcionais,

Como a valorização da inteligência do quadro funcional existente e ampliação das funções dos magistrados para além de julgar, de serem os gestores de suas unidades jurisdicionais, oportunizando a plena capacidade do sistema do processo digital. (FONSECA, 2015, p 106).

1 LEIS E RESOLUÇÕES DO PROCESSO 100% DIGITAL

1.1 Principais leis e resoluções do CNJ que resultaram na evolução do processo 100% digital

Estampado na Constituição Federal de 1988, *lex mater*, que reserva o direito de legislar sobre tantos assuntos, dentre eles o direito civil, consoante o Artigo 22, I, estabelece que compete privativamente à União legislar sobre direito processual. Os Estados e Distrito Federal possuem competência concorrente para legislar sobre procedimento e, em consonância com o Artigo 5º e Princípios Gerais: temas da teoria geral do Direito Constitucional como o Devido Processo Legal, o Princípio da Imparcialidade, o Princípio do Contraditório, o Princípio da Ampla Defesa, o Princípio da Fundamentação, em seu artigo 93, IX, o Princípio da Publicidade, e o Princípio do Duplo do Grau de Jurisdição. Princípios internos: os quais relacionam-se diretamente com o processo e sua forma de desenvolver: Princípio da Ação e Disponibilidade, Princípio da Verdade Real, Princípio da Lealdade Processual, Princípio da Oralidade, Princípio da Economia Processual e Princípio da igualdade fundamentaram toda a teoria da criação e introdução do processo eletrônico/digital na justiça brasileira.

Em 16 de dezembro de 2006, a Lei nº 11.419 foi promulgada, entrando em vigor no dia 19 de março de 2007, que em seu bojo trata da informatização do processo judicial eletrônico hoje utilizado amplamente pelo judiciário catarinense. Esta lei é dividida em 22 artigos e 4 capítulos dispostos: informatização do processo judicial, comunicação eletrônica dos atos processuais, processo eletrônico e disposições gerais e finais. Esta lei em especial, de forma firme e eficiente, não deixou dúvidas sobre o caminho que estava trilhando e objetivos alinhados ao CNJ:

[...]O artigo 1º da lei: 'O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.' e no § 1º do aplicam, 'indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição'. [...] (TJSC, 2022a).

Permitiu também que cada órgão do poder judiciário pudesse inovar na criação e desenvolvimento de sistemas eletrônicos e implantação na forma do processo 100% digital, não deixando dúvidas de que a implantação e o uso dos meios eletrônicos chegariam a todas as instâncias judiciárias e processos de qualquer natureza.

Após a criação do processo judicial em meio eletrônico, o CNJ, através da Resolução nº 46 de 16/12/2007, criou e unificou as tabelas processuais utilizadas nas ações judiciais, permitindo assim, a integração entre sistemas informatizados.

Os cadastros padronizados foram: classes processuais, assuntos e movimentações empregadas nos sistemas processuais digitais de toda justiça brasileira, evitando petições equivocadas e firmando a unificação das jurisprudências e entendimentos sobre o tema.

A Resolução nº 185 de 18/12/2013 contribui com as diretrizes da Lei 11.419, instituindo o sistema processual judicial eletrônico - PJe, com o propósito de unificar os sistemas, reduzindo os gastos e aumentando a eficiência. Passo importante para o procedimento 100% digital foi a implantação do Diário da Justiça Eletrônico Nacional (DJEN) e plataforma digital de comunicação e armazenamento de informações no poder judiciário através, da Resolução nº 234 de 13/07/2016 (CNJ). “[...] Art. 2º Instituir a Plataforma de Comunicações Processuais do Poder Judiciário (Domicílio Eletrônico) no âmbito do Poder Judiciário para os fins previstos nos arts. 246 §§1º e 2º, e 1.050 da Lei 13.105/2015. [...]” . (TJSC, 2022a).

Toda a comunicação processual eletrônica dos tribunais é abarcada de forma prática e célere, junto às consultas de ações em trâmite, acessível tanto pelas partes como Advogados, Defensoria Pública (DP) e Ministério Público (MP). O DJEN consolida, desde o início da ação em meio digital, até a inteira publicação de todos os atos intimatórios ou citatórios e seus respectivos decursos de prazos.

[...]Art. 246. A citação será feita preferencialmente por meio eletrônico, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça. (Redação dada pela Lei nº 14.195, de 2021[...] e Art. 105. A procuração geral para o foro, outorgada por instrumento público ou particular assinado pela parte, habilita o advogado a praticar todos os atos do processo, exceto receber citação, confessar, reconhecer a procedência do pedido, transigir, desistir, renunciar ao direito sobre o qual se funda a ação, receber, dar quitação, firmar compromisso e assinar declaração de hipossuficiência econômica, que devem constar de cláusula específica.

§ 1º A procuração pode ser assinada digitalmente, na forma da lei. (CNJ, 2020 a).

A Resolução nº 345 de 09/10/2020 (CNJ) apresenta a chancela autorizativa para adoção de medidas necessárias para a implementação do juízo 100% digital, conferindo poderes aos tribunais de justiça do Brasil ampliarem os serviços prestados ao jurisdicionado por meio

eletrônico e remoto na rede mundial de computadores.

Além do juízo 100% digital, outras resoluções foram instituídas pelo CNJ a fim de expandir a atuação do Judiciário nos meios digitais, pode-se citar a Resolução CNJ nº 372 de 12/02/2021, que dispõe sobre o “Balcão Virtual”, regulamentando o atendimento virtual por videoconferência, em substituição ao atendimento presencial. Além dessa norma, a Resolução nº 398 de 09/06/2021, instituiu os núcleos de apoio às unidades judiciais denominados “Núcleos de Justiça 4.0” disciplinados pela Resolução CNJ nº 385/2021, em apoio às unidades jurisdicionais.

Art. 1º [...]

I – abarquem questões especializadas em razão de sua complexidade, de pessoa ou de fase processual;

II – abranjam repetitivos ou direitos individuais homogêneos;

III – envolvam questões afetadas por precedentes obrigatórios, em especial definidos em incidente de assunção de competência ou de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especiais repetitivos;

IV – estejam em situação de descumprimento de metas nacionais do Poder Judiciário; e

V – encontrem-se com elevado prazo para a realização de audiência ou sessão de julgamento ou com elevado prazo de conclusão para sentença ou voto[...] (CNJ, 2021 b).

Nesse contexto da evolução contínua do processo eletrônico, a Resolução nº 455 de 27/04/2022 institui o Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ), na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), para usuários externos:

Art. 3 O Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ), solução a ser desenvolvida na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), destinado aos usuários externos, permitirá, entre outras possíveis funcionalidades:

I – a consulta unificada a todos os processos eletrônicos em andamento nos sistemas de tramitação processual conectados à PDPJ-Br;

II – o peticionamento inicial e intercorrente em todos os processos eletrônicos em andamento nos sistemas de tramitação processual conectados à PDPJ-Br;

III – a efetivação de citações, intimações e comunicações processuais em todos os sistemas de tramitação processual eletrônicas conectadas à PDPJ-Br; e

IV – acesso ao Diário de Justiça Eletrônico Nacional (DJEN).

(CNJ, 2019 c).

Cabe destacar como novo avanço do processo eletrônico o Domicílio Judicial Eletrônico que ainda está em fase de desenvolvimento, com previsão para disponibilização em todos os tribunais ainda em 2023.

A partir das resoluções citadas, o CNJ e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, desde 2006, têm acompanhado e buscado se adaptarem aos diversos avanços tecnológicos que vêm ocorrendo ao longo dos anos, assim como das mudanças sociais e do trabalho, e tudo isso está refletido nas diversas resoluções já publicadas pelo CNJ.

Embora ainda existam processos físicos em tramitação nos tribunais, os processos digitais, conforme relatório Justiça em Números de 2022, representam cerca de 80% do acervo nacional em tramitação, e nesses, toda a informação contida nos processos judiciais fica armazenada eletronicamente, permitindo ao jurisdicionado, usuário do sistema, dispor do acesso fácil e rápido aos serviços do Judiciário, tais como: petições iniciais e intermediária, atos intimatórios ou executórios, decisões ou sentenças, até a ampla consulta dos dados processuais, de modo interativo, por meio do acesso às partes diretamente ao site dos tribunais ao processo 100% digital.

2 INÍCIO DAS TECNOLOGIAS DO PJSC

2.1 Histórico da evolução no uso de tecnologias no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Nessa trajetória do TJSC, ao longo de sua história de prestação jurisdicional, muitas barreiras foram ultrapassadas e grandes inovações apresentadas.

Tudo se iniciou no ano de 1990 com a criação do Fundo de Reparcelamento da Justiça (FRJ), pela LEI N° 8.067, de 17 de setembro de 1990, implantado na gestão do ex-presidente Des. Ayres Gama Ferreira de Mello.

Alavancou o processo de informatização do TJSC e algum tempo depois, a adoção do sistema SAJ, que já se mostrava de grande eficácia, voltado para o processo judicial, iniciando a derrubada da cultura arraigada do processo físico, na busca da celeridade processual.

Deste ponto de partida o Tribunal nunca retrocedeu, a cada nova cúpula da presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, sempre foram implantadas inovações na área da tecnologia. O grande idealista e precursor da tecnologia do processo eletrônico foi o saudoso Des. Wanderlei Romer, um verdadeiro visionário, que culminou com a implantação do processo eletrônico através da RESOLUÇÃO CONJUNTA N° 3/2013-GP/CGJ:

[...] O Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Cláudio Barreto

Dutra, e o Corregedor-Geral da Justiça, Desembargador Vanderlei Romer, considerando o disposto na Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial; o disposto na Lei n. 12.682, de 9 de julho de 2012, que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios magnéticos; e a necessidade de regulamentar a tramitação do processo eletrônico no âmbito deste Poder[...]

Essa implantação foi algo revolucionário para a época pois foi um dos primeiros Tribunais de Justiça do Brasil a abarcar este procedimento eletrônico, visto por muitos com desconfiança. Assim, esta semente nasceu e cresceu gerando uma grande árvore de inovações providas de diferentes órgãos da justiça, além de empresas da administração pública e privada. A virada de Chave para o último ciclo de implantação do processo eletrônico teve início ainda em 2015, e aconteceu no dia 21/06/2016.

[...]A marcha da informatização no Poder Judiciário de Santa Catarina, especificamente no âmbito do 2º Grau de jurisdição, terá uma manhã histórica nesta terça-feira (21/6). Nesta data, a partir das 8 horas, após conclusão do trabalho de migração dos processos ativos, os recursos e apelações dos gabinetes dos desembargadores vinculados as Câmaras de Direito Comercial, Câmara Civil Especial, Tribunal Pleno, 3ª Vice-Presidência, e Câmara Especial Regional de Chapecó (CERC) começarão a tramitar na nova versão do SAJ/SG, a partir do momento batizado de “virada de chave” que assim atingirá os últimos órgãos do quarto e também último ciclo de implantação do processo judicial eletrônico no Tribunal de Justiça.[...] (TJSC, 2022.b).

Com a implantação foram criados sistemas direcionados a tramitação processual, atualmente os mais utilizados são: eproc, PJe, Projudi, e SAJ, também foram desenvolvidos, ao longo dos anos, outras soluções relevantes e eficazes para prover efetividade jurisdicional, apenas para citar algumas: os sistemas RENAJUD, INFOJUD, SISBAJUD, BNMP, SNA, PRODNASC, Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro dentre outras, para a diminuição constante da morosidade processual.

Inovações na área tecnológica foi pratica de todas as lideranças do TJSC para o funcionamento Tribunal e voltada para o jurisdicionado catarinense.

2.2 Prestação jurisdicional em meio 100% digital ou virtual no Tribunal de Justiça de Santa Catarina-TJSC

O processo judicial 100% digital é resultado de um conjunto de decisões ocorridas em diferentes gestões do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, iniciando com a implantação do sistema SAJ.

[...] Em 1997, após dotar suas unidades com equipamentos de informática e interligá-las numa das maiores redes corporativas do Estado, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina passou a utilizar a solução SAJ - Sistema de Automação da Justiça para atividades relacionadas a processos judiciais, oportunidade em que foi instalada a primeira versão na Comarca de Lages.[...] (TJSC, 2022a).

Seguindo sua evolução, na administração do ex-presidente do TJSC Des. Rodrigo Collaço, com a implantação do sistema eproc no dia 30 de julho de 2018, um importante passo para tramitação de processos eletrônicos com a implantação do piloto do eproc na Vara da Fazenda Pública, Acidentes de Trabalho e Registros Públicos da comarca de Palhoça.

Além de outros avanços tecnológicos como os *smartphones*, soluções robustas de videoconferências, informatização de procedimentos por órgãos públicos e empresas privadas, aumento da velocidade e disponibilidade dos serviços de comunicação (redes de comunicação), dentre outros fatores, que conduzem o judiciário numa evolução constante de digitalização dos procedimentos judiciais.

Pegoraro Junior (2019) descreve uma tecnologia amplamente utilizada na internet que têm sido adotada para o desenvolvimento dos sistemas de tramitação processual: o *Hipertexto*, cujo termo nos remete a um texto ao qual se agregam outros conjuntos de informações na forma de blocos de textos, oferece uma ligação direta à hiperligações (*link*), facilitando a navegação na rede por uma busca de informações e aplicações nos diversos tribunais brasileiros, proporcionando a busca de jurisprudência, modelos, informações diretamente para os autos.

Nos últimos anos o TJSC tem investido na digitalização dos processos, que antes tramitavam em meio físico, reduzindo drasticamente seu acervo processual de autos físicos, fator esse essencial que tem viabilizado o juízo 100% digital, cujo formato de tramitação possibilita celeridade na consulta, pelas partes, dos atos judiciais praticados.

Os acervos físicos e digitais em andamento tramitam no sistema eproc, garantindo a isonomia processual, sem que ocorra distinção no julgamento dos processos digitais e físicos. Atualmente no TJSC, mais de 98% dos processos em tramitação estão em formato digital, proporcionando um andamento rápido e eficaz, onde se pode acompanhar o deslinde de todas as fases processuais até a derradeira sentença.

No mesmo contexto, os gabinetes dos juízes estiveram por muitos anos abarrotados de processos físicos, parecendo um depósito, a partir da digitalização e obrigatoriedade do

peticionamento eletrônico pelos advogados, instituído pela Resolução n. 3/2013-GP/CGJ que dispõe sobre a tramitação do processo eletrônico no âmbito do PJSC.

Naturalmente, a partir do processo eletrônico, ocorreu maior celeridade e quantidade numérica de decisões e sentenças então exaradas.

Através das inúmeras mudanças nas leis, nas Resoluções do CNJ, nas Resoluções Internas no TJSC e acordos de cooperação, paulatinamente tem ocorrido simplificações nos procedimentos judiciais, que antes eram físicos e passaram a ser virtuais, tal como na realização de audiências em ambiente inteiramente virtual com partes e representantes, atos judiciais em meios de comunicação 100% digitais, tal como intimação ou citação eletrônica ou por *WhatsApp*, aperfeiçoamento e maior integração com outros sistemas que compõem o sistema de justiça, sem a necessidade de contatos físicos com o processo ou presencial entre as partes e advogados.

O atendimento aos Advogados e jurisdicionados se tornará com o passar do tempo, mais formal porém acessível, também disporá em meio virtual, através dos múltiplos canais de atendimento virtuais (*e-mail*, Balcão Virtual, *WhatsApp*) recebendo as dúvidas, consultas e agendamentos das mais variadas naturezas. Essas diversificações dos canais de atendimento visarão aproximar o judiciário dos cidadãos, otimizará o trabalho dos servidores e magistrados, conduzindo a uma comunicação virtual que diminuirá o atendimento telefônico e presencial, dispondo de maior atenção e celeridade ao solicitado.

Embora ainda exista a necessidade de alavancar a celeridade processual, existe preocupação cada vez mais frequente com a acessibilidade e interação aos sistemas da justiça. Conforme dados mais recentes, divulgados pela pesquisa PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) pelo IBGE, cerca de 92,9% das casas catarinenses têm acesso à internet, mostra o estudo. O acesso ao serviço é realizado principalmente por celular. Pouco mais da metade das casas (51,8%) têm acesso a microcomputador ou tablet. (IBGE, 2020a).

No decorrer da história o Poder Judiciário, firmado pela Constituição Federal de 1988, era visto com temor por grande parte da população, de forma velada, devido a tradição cultural de nosso povo. Há um tempo, não muito distante, o cidadão ser chamado ao judiciário era um sinônimo de ter pactuado algo ilegal ou errado, onde o orgulho de muitos era dizer que *'nunca precisou entrar num fórum'*.

O sistema de processo 100% digital agrega uma nova forma de trabalho e mudanças de paradigmas, colocando o judiciário como um provedor de serviços, impondo a todos os usuários do sistema de justiça, novas ações, técnicas e formas de trabalho.

A implantação dos sistemas de processo digital está baseada no atendimento e prestação de serviços ao jurisdicionado, contudo, o fator relativo à segurança das informações é assunto que tem mobilizado investimentos de instituições públicas e privadas.

Em razão das inúmeras notícias de ataques cibernéticos aos bancos de dados corporativos privados e estatais por hackers, que aumentou sensivelmente durante a pandemia

do COVID-19, atingiu um aumento de 37% em ataques no 3º trimestre de 2022. (BONIN).

Golpes bem articulados como o *ransomware*, um tipo de *malware* que “sequestra” o computador da vítima acompanhada de seus dados, esses incidentes têm gerado dificuldades adicionais para adoção plena do processo 100% digital.

As difusões dos procedimentos digitais pelo TJSC estão firmadas na Resolução TJ nº 15, de 4 de julho de 2018 que instituiu a Política de Segurança da Informação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina-PSI/PJSC e tecnologias para proteção de dados e segurança das informações, de forma a permitir aos cidadãos o acesso à justiça por meio das novas tecnologias sem o receio de serem prejudicados, embora seja sabido que existem riscos constantes de ataques cibernéticos, de forma que os investimentos em segurança devem ser permanentes.

Uma questão relevante em relação a popularização do acesso à justiça nos meios digitais, diz respeito aos iletrados que formam grande parte da pirâmide social brasileira, algumas vezes, exigindo que sejam tratados de forma diferenciada pelo Estado. Ao serem inseridos no mundo digital, precisam de conhecimentos básicos para que possam interagir com as soluções de TI de forma efetiva, retirando o palpável (o processo físico) ou contato presencial para interações exclusivamente no mundo digital, para os casos que a legislação permitir:

[...] No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2019, a taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade foi estimada em 6,6% (11 milhões de analfabetos). [...] No Brasil, a proporção de pessoas de 25 anos ou mais de idade que finalizaram a educação básica obrigatória, ou seja, concluíram, no mínimo, o ensino médio, passou de 47,4%, em 2018, para 48,8%, em 2019[...] (IBGE, 2020a).

Apesar de Santa Catarina ter um dos melhores índices de educação do país, ainda compartilhamos com 12% da população brasileira com o mais alto grau de alfabetismo, sendo que 30% da população ainda são considerados analfabetos funcionais, ou seja, não sabem ler, ou tem dificuldades de interpretação das informações. (Analfabetismo funcional, 2018).

As dificuldades de compreensão dos ritos judiciais e seus jargões, analfabetismo funcional e barreiras relacionadas ao uso das tecnologias mais atuais, embaraça alguns cidadãos quando do manuseio do processo 100% digital, não tolhendo seu acesso mas dificultando a sua total integração.

A recente implantação do processo 100% digital, para atender o jurisdicionado do TJSC, tem atualizado suas formas de trabalho, se moldando a tal ponto sobre esse contexto que iniciou uma ampla campanha, dentro e fora do tribunal, com entidades, operadores do direito, cidadãos e outros poderes estaduais para efetivar o acesso digital e remoto.

A inovação do sistema tecnológico, fazendo uso cotidiano dos vídeos audiências e audiências de custódias, sem deixar de lado a eficiência administrativa. Hely Lopes de Meirelles (2003) ao tratar da eficiência na atividade administrativa menciona:

[...]O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 2003).

A internet e o acesso à plataforma de sistemas do processo 100% digital proporcionado pelo TJSC proporciona um acesso prático, desde uma consulta processual feita das partes, visualizando expedientes, decisões e sentenças, até o peticionamento eletrônico que é realizado pelo advogado ou cidadão comum através do *Jus Postulandi* eproc. Alguns serviços estão disponíveis de forma acessível a qualquer cidadão, seja a emissão de certidões cíveis e criminais. As ações processuais em meio digital se traduzem, na sua grande maioria, numa enorme economia financeira e de pessoal qualificado para todas as entidades e poderes envolvidos na prestação jurisdicional como: otimização dos processos internos ao setor; economia de recursos; aumento da produtividade; melhoria do atendimento e comunicação com a população; democratização da tomada de decisões.

A diminuição de forma sensível de gastos da máquina pública com a prestação jurisdicional e aparato estatal no cumprimento de leis processuais, possibilitam a ampliação do uso dos sistemas digitais, trazendo em seu bojo a celeridade processual, pondo um limitador de tempo para o percurso e deslinde da lide processual.

3. CARTÓRIO CÍVEL E A ADAPTAÇÃO DOS SERVIDORES

3.1 Principais mudanças, dificuldades ou resistências de adaptação dos servidores de um cartório cível no Poder Judiciário de Santa Catarina em relação ao processo 100% digital.

Toda mudança, mesmo que gradativa e equânime, vem acompanhada de resistências, seja ela física ou tecnológica por parte de seus usuários. A implantação e posterior substituição do modelo físico de trabalho pela forma digital ocupa o lugar das ações pretéritas e o modo antigo de processo. O processo judicial 100% digital acompanha os princípios da publicidade, privacidade, intimidade e dignidade humana junto a capacidade ou possibilidade de atender o

jurisdicionado nas suas demandas em meio 100% digital.

[...]princípios são normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida do possível dentro das possibilidades jurídicas e fáticas existentes. Princípios são, por conseguinte, mandamentos de otimização, que são caracterizados por poderem ser satisfeitos em graus variados e pelo fato de que a medida devida de sua satisfação não depende das possibilidades fática, mas também das possibilidades jurídicas. [...] ALEXY(2008, p. 296):

O trabalho no TJSC ante o processo 100% digital se tornou realidade funcional. As mudanças são cotidianas, e compreendem também outras atividades, desde a marcação do ponto diário de trabalho até os procedimentos administrativos. No trabalho diário o manuseio dos processos e expedientes é realizado pelo sistema eproc, cujos cartórios ou varas agregaram simbolicamente como estações de trabalho. Muitas dificuldades surgiram com as mudanças sempre frequentes na tramitação de processos judiciais, desde o sistema SAJ até o eproc mais recentemente, seja a criação de filas digitais para tramitarem os processos digitais ou físicos, expedientes e atos digitais, movimentações processuais automatizadas para evitar o tempo morto do processo etc.

A inquietação lançada indiretamente, quando ocorreu a implantação do sistema eproc, e dos procedimentos 100% digitais, foram sendo amenizados gradativamente pela grande mobilização operacional através de cursos, cursos de especializações *workshops on-line*, grupos de pesquisa e auxílio advindos do setor de informática (DTI) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina que possibilitaram a participação dos servidores para aprender e sanar dúvidas.

A produtividade tornou-se muito superior com milhares de movimentações processuais para mais, despachos, decisões interlocutórias e sentenças exaradas, chegando a inverter o gráfico crescente dos processos novos impetrados, com os processos digitais sentenciados. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem mantido a curva ascendente ao julgar mais processos do que ingressam em 2018 antes da Pandemia COVID-19:

[...]O crescimento abrange os últimos seis meses de apuração, em trabalho conjunto da Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP) e da Assessoria de Planejamento (Asplan) do TJ. Na marca dos seis meses, entraram 50,8 mil novos processos e foram julgados mais de 52,6 mil. No último trimestre, a estatística aponta que ingressaram 30 mil recursos, com registro de 32,8 mil julgados. A média de agilidade, em sequência, é de 103% e 109% nos dois períodos. [...] (CNJ, 2019c).

Justiça em Números: PJSC lidera indicadores nacionais de produtividade e eficiência:

Dados referentes a 2021[...] O Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) do Judiciário catarinense (2.130). Outro indicador de destaque do Judiciário catarinense diz respeito à Taxa de Congestionamento Líquida, o percentual apresentado pelo PJSC (60,2%) representa o segundo menor valor entre os tribunais de médio porte. (TJSC, 2023d).

Justiça em Números: PJSC é protagonista em indicadores de produtividade e eficiência no país (2022) informa que o Judiciário catarinense é protagonista no quadrante de melhor desempenho em todos os gráficos relacionados ao Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), alcançando 100% nesse indicador pelo terceiro ano consecutivo. Trata-se de uma medida que visa apontar a eficiência do tribunal, o quanto foi capaz de produzir com os recursos disponíveis. (TJSC, 2023c).

Dados referentes a 2022[...] O Judiciário catarinense é protagonista no quadrante de melhor desempenho em todos os gráficos relacionados ao Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), alcançando 100% nesse indicador pelo terceiro ano consecutivo. Trata-se de uma medida que visa apontar a eficiência do tribunal, o quanto foi capaz de produzir com os recursos disponíveis. (TJSC, 2023c).

Produtividade de magistrados e servidores em destaque:

O Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) do Judiciário catarinense (2.081) é o segundo maior do país. Apesar dos números positivos observa-se que o Judiciário catarinense concentrou a terceira maior proporção de casos novos por cem mil habitantes, o que significa **alta litigiosidade e carga de trabalho**. (TJSC, 2023c *grifo nosso*).

Desde a implantação do processo 100% digitais novas técnicas foram aplicadas e implantadas, formas de trabalho inovadoras de alta produtividade puseram em xeque o sistema anterior agora visto como antiquado.

Uma nova marca expressiva nos indicadores de produtividade foi alcançada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) nos últimos dias: a soma de decisões judiciais passou de 1 milhão em 2021. É o maior volume registrado entre os dez tribunais estaduais de médio porte desde o início do ano. Em toda a pandemia da Covid-19, considerado o período a partir de março do ano passado, o Judiciário catarinense já produziu mais de 2,2 milhões de decisões

— o que também representa a maior proporção entre tribunais de médio porte. No período da pandemia, o PJSC também lidera o indicador de atos cumpridos por servidores entre os tribunais médios, com 104,3 milhões de registros. A soma de sentenças/acórdãos é de 1,5 milhão desde março do ano passado, enquanto os despachos passam de 3,5 milhões. Os números representam o segundo maior volume entre os tribunais médios nesses indicadores. (TJSC, 2022e).

A questão técnica de novo aprendizado processual, foi tutelada em seu íterim pelo tribunal com a formação de equipes de apoio técnico, a partir do integral patrocínio da Presidência do TJSC, da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau (DSJPG), que se fez presente em todas as frentes de atuação para assessorar os servidores por meio da disponibilização de cursos, formando um canal aberto para dúvidas. Remover esta insegurança criada com o novo foi essencial, pois muitos servidores que, por força do procedimento ou ceticismo, ainda estão arraigados ao procedimento funcional físico praticado por décadas.

3.2 Dificuldades em manusear informações digitais e desconfiar ao sistema.

A informação manuseada entre todos os servidores do TJSC se intensificou de forma geral, iniciando com cursos de formação de servidores para operar o sistema, englobando áreas diversas de atuação, formação de áreas de inteligência e tecnologia sempre focada na prestação jurisdicional. Resistentes, muitos servidores participaram de forma receosa ou até mesmos descrentes no poder de abrangência tecnológica então implantada.

O medo de agregar mais conhecimento sobre a nova prática digital, se aperfeiçoar, para trabalhar e alimentar o sistema do processo 100% digital, tem correlação com procedimentos de robotização, que vêm seguido da substituição da força de trabalho humana, já efetivados nas indústrias e companhias em geral, também de forma indireta, de perder o contato físico com as partes envolvidas na lide, tanto diretas quanto indiretas, que poderia ser comparado a uma virtualização das relações sociais ante os métodos advindos do uso propõe que:

[...] A difusão do conhecimento e, mais do que isso, do que as novas tecnologias têm a oferecer é fenômeno recente, oferecido, sobretudo, pelas redes de comunicação, dentre as quais destaca-se a Internet. Seu potencial de instantaneidade, ramificação, mimetização e intrusividade proporcionam a

difusão informacional e interatividade incomparáveis a qualquer época, ocasionando um rearranjo social significativo e irresistível[...] (PEGORARO JÚNIOR, 2019, p 15).

Em ambos os sentidos, sobre o sistema digital e sua aplicação, um lado os servidores cujo seu trabalho ou função é fazer o sistema funcionar efetivamente, para isso acontecer, empregam horas a fio defronte à sua estação de trabalho, prejudicando em muitas vezes a saúde para que o procedimento digital chegue até às partes envolvidas de uma forma fria e precisa, pois o jurisdicionado não possui outra forma de interagir no processo que é parte ou figurante interessado no mundo digital implantado.

O caminho padronizado de interação com as máquinas postas nas estações de trabalho e programas de consultas processuais ditam o atendimento e efetividade.

De outro lado o TJSC não retornará em sua forma de prestação jurisdicional, pois não voltaremos ao processo físico pleno, de modo que não há espaço para especulação dialética plena - acerca da viabilidade científica entre um e outro - já que o processo eletrônico sucede ao processo dito "físico" sem que tenha dado um contexto de insucesso de uma alternativa em relação a outra, mas não podemos afirmar que uma concepção sucedeu a outra pela sua confirmação científica. (PEGORARO JUNIOR, 2019, p. 54).

O servidor está perdendo suas habilidades em atender e interagir com o próprio ser humano, em ouvir, conversar e tratar com urbanidade, o modo disruptivo alterou para novos formatos os processos transacionais de oferta de produto e serviços, quiçá às vezes chegando a um prévio acordo, que em muitas vezes apenas há uma possibilidade, a prévia audiência de mediação quando aceita de modo conjunto pelas partes, modificando substancialmente os modelos, causando uma disrupção nos processos tradicionais (PEGORARO JUNIOR, 2019, p. 68).

A realidade não se distancia da apreensão em tornar a justiça digitalmente robotizada, ser mais fria fisicamente e distante do que foi, as autoconsultas feitas em programas e terminais de atendimentos indexados com o sistema atende, porém, limita o acesso a toda informação outrora obtida em cartório Judicial, buscar ajuda com o advogado para mais informações não muda o quadro estampado, pois percorrerá o mesmo caminho que a parte buscou sem maiores novidades, contudo, sempre permeou a ideia do processo eletrônico foi a busca pela celeridade (PEGORARO JUNIOR, 2019, p. 70).

A uniformização da aplicação do direito em meio digital se transformou numa forma muito econômica para a resolução da lide processual, a análise é de forma genérica junto a decisões padronizadas, mas haverá ocasiões em que, desde a protocolização da inicial, será necessária uma análise diferenciada pelos operadores do direito para prover ou não algum pedido de tutela.

3.3 Opção pelo Digital: previsão do impacto e diminuição do quadro de efetivos.

Apostando numa superação do "tempo morto do processo", o fator tempo - como em resto muito presente na ânsia da sociedade por conta da prestação jurisdicional, justificou em muito a adoção do modelo, mesmo porque não encontra oposição séria ou doutrina contrária a celeridade, principalmente após sua inclusão no rol dos direitos fundamentais pela Emenda Constitucional 45/2004. "[...]Art. 1º Os arts. 5º [...] da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação: "Art. 5º [...] LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.[...]".

A contratação de servidores por concurso público, para repor o quadro pessoal do tribunal será mitigada diante deste quadro 100% digital implantado. Olvidar onde há um tempo, não muito distante, quando da chegada do processamento de dados por computador, incorporado pela rede bancária em todo o Brasil, à época ocorreu um verdadeiro desmantelamento da força de trabalho humana no setor bancário ante a maximização dos lucros. Mais da metade dos trabalhadores foram dispensados e forçados a buscar outra atividade. (SEGNINI, 1999).

Um aliado muito forte em prol do sistema de robotização das funções é a mídia aberta em diversos canais de comunicação, inúmeros programas e uso da Inteligência Artificial (IA) voltadas para aplicação direta no andamento processual 100% digital como: programas *Artiu* e *Ámon* do TJDF, *Victor* do STF, *Elis* do TJPE, *Larry* do TJPR, o *Mandamus* do TJRR, *Júlia - IA* do TRF 5º Região dentre muitos outros, todas essas iniciativas, sejam de IA ou informatização dos atos processuais, que mitigará a força de trabalho humana.

Nos deparamos também com alguns pensamentos de componentes das Cortes Judiciais voltados ainda a formas de trabalho e gestão diversos com a realidade processual dos dias de hoje. A falta de confiança em compartilhar informações do gabinete e cartórios/varas continua, oportunizar a redistribuição de tarefas e funções dos gabinetes se procede timidamente, pois ainda temos pensamentos conservacionistas que permanecem. Cargos de confiança definidos pelo tribunal de forma estratégicas muitos ironicamente se tornam vitalícios sem previsões de mudanças, desperdiçando talentos, ideias de inovações que poderiam mudar formas de agir, trabalhar e pensar a padronização e compartilhamento das decisões judiciais, se apresenta como necessária da pós-modernidade e da sociedade de massa, será, sem dúvida para o bem e para o mal. (PEGORARO JUNIOR, 2019, p. 119).

O TJSC oportuniza cursos para aperfeiçoamento e formação contínua, porém, servidores ainda não transpuseram em seu cotidiano esta barreira de um misto de medo e desconfiança, um processo não se traduz somente em coleta de dados, somatório de números

ao seu final, não desmerecendo esse controle, mas necessita de uma análise processual baseada na lei e no caso a caso, o processo eletrônico e no seu claro objetivo de diminuição de tempo entre propositura e pronunciamento.

[...], mas não se pode deixar de levar em conta as razões econômicas e políticas que o fundamentam e de se ponderar que a destemporalização vem se dando antes de sua substancialização, reduzindo ainda mais o lugar que ocupa a analogia para interpretação e aplicação do direito nos casos concretos. [...] (PEGORARO JUNIOR, 2019, p 148).

O impacto dos avanços tecnológicos no mundo jurídico, o ser humano é ainda o recurso mais importante na tramitação dos processos, especialmente os casos relacionados as competências Cíveis e Criminal. Cada vez mais, escritórios e empresas procuram profissionais multifacetários, que além de conhecimento técnico do direito tenham habilidades como: conhecimento de programas de computador, habilidades com redes sociais, noções de programação dentre outras.

O conhecimento deverá ser multifacetário, para que o processo tenha sua real finalidade, chegando à sentença de mérito e transitando sem recursos, que só poderá acontecer com servidores capazes, conhecedores de *Soft Skills* relacionadas com a maneira com que o profissional lida com o outro e consigo em diferentes situações atuando nos cartórios e gabinetes.

3.4 Tribunal de Justiça de Santa Catarina busca produtividade e maior celeridade.

Visto sobre o prisma digital, a petição inicial, a lide processual era de forma material, formados por papel, carimbo, certidões e despachos escritos à caneta, eram totalmente dependentes de impulso pelas partes processuais. Cadastros de petições, cargas a advogados, aos magistrados ficavam sob responsabilidades dos cartórios judiciais, e esse modelo que o cidadão catarinense presenciava, sentia e participava do processo que fazia parte, na maioria das vezes por anos e anos, ficando prejudicada a celeridade processual, além de existir um temor e respeito velado pelo poder judiciário.

A tabela 1 descreve a comparação dos procedimentos em meio físico, utilizados pelos cartórios e partes, e os procedimentos após implantação do processo 100% digital:

Tabela 1 – Comparação do trabalho em processos físicos e digitais

Ato processual	Processo Físico	Processo Digital
Protocolo da Inicial	Na distribuição do foro, (montagem paginação e carga física para o cartório)	Carga e juntada automática para o gabinete – iniciais
Contestação	Na distribuição do foro, recebimento e carga para o cartório para depois juntar e	Carga e juntada automática nos autos - intimação eletrônica.

	publicar intimação	
Réplica	Na distribuição do foro, recebimento e carga para o cartório para depois juntar.	Carga e juntada automática nos autos.
Audiência	Expedir ofícios e/ou mandados, envio manual para os correios e ou manual oficiais de justiça.	Mandados para central automaticamente.
Audiência - forma	De forma presencial, junto ao fórum da comarca.	Forma virtual remota
Alegações finais	Na distribuição do foro	Carga e juntada automática nos autos - intimação eletrônica.
Sentença	Após decurso e juntada das alegações finais, carga física para o gabinete.	Envio automático para o gabinete – sentença

Fonte: autor

O TJSC, com histórico inovador e precursor em procedimentos eletrônicos, fundido através de presidências pós presidências, cristalizaram a aplicação destes procedimentos, nos dias de hoje, de forma digital, objetivos estampados nas metas do tribunal atingidos de forma eficaz e com economia na prestação jurisdicional. Consulta pública do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) colhe propostas para Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2023, dentre elas elenca: [...] META 5 - Reduzir a taxa de congestionamento, META 6 - Priorizar o julgamento das ações coletivas, META 7 - Priorizar o julgamento dos recursos repetitivos[...].

A transição do processo em meio físico para o totalmente digital, de forma gradativa, voltado para o jurisdicionado, que pode acessar de sua casa, via internet, todo o andamento processual, sem precisar ter muito conhecimento técnico do processo 100% digital, utilizando mídias e programas abertos ao público em geral, simplificando o acesso pelo jurisdicionado ao tribunal.

Implantado o sistema de vídeo audiências cíveis refletiu na celeridade e economia financeira e processual dos poderes. A participação de modo simples e formal das partes, Ministério Público, Defensoria Pública e Advogados, se utilizou a internet por meio de programas específicos com envio de links de acesso disponibilizados aos participantes que remotamente acessam, onde muitos casos o processo se termina com formas de acordo.

[...] O "estar a um clique" de distância não deve se traduzir, assim, numa dessacralização no ato de oitiva de testemunhas ou da tomada de depoimento pessoal da parte, pois não se trata de assistir a mais um novo vídeo do *youtube*, ou de *curtir* alguma postagem em rede social, mas, sim, de produzir um ato de significado fundamental para o bem decidir, para a produção da prova.[...] (PEGORARO JUNIOR, 2019, p 145).

Atualmente existem fortes críticas ante o sistema de vídeo audiências; incita de forma negativa que a distância física é um aliado que contribui para a desumanização do processo penal [...] pois permite um afastamento ainda maior dos atores envolvidos no ritual do

judiciário, especialmente o juiz, sepultando o caráter antropológico da audiência. (LOPES JÚNIOR, 2005).

Por certo haverá críticas ao processo 100% digital, parte em razão do volume de informações, grande parte negativas, lançadas nas mídias, sobre as fragilidades de segurança do mundo digital, trazendo desconfiças por parte dos usuários dos sistemas e cidadãos, atos judiciais praticados não são palpáveis, andamentos e localizações virtualizadas distorcem o compreender dos jurisdicionados, mesmo assim, atualmente as partes não necessitam de técnica apurada para interagir com o sistema do processo digital. As bases de arquivos de toda a movimentação processual com informações estão protegidas e à disposição para acesso quando a lei assim permitir.

O processual 100% digital culminou com este objetivo em grande parte alcançado sem precisar provar dia após dia sua eficácia, cujos resultados estão estampados nas estatísticas e metas positivas. A inovação tecnológica provocada por iniciativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina aperfeiçoou a prestação jurisdicional voltada para busca da celeridade processual sem se afastar de seus objetivos e metas firmados.

4 TRANSFORMAÇÃO DOS CARTÓRIOS PARA O FUTURO 100% DIGITAL

4.1. Futuro dos cartórios no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Os cartórios judiciais no PJSC não se extinguirão, pois, o contínuo trabalho produtivo, a inovação, a inteligência artificial, sistemas e programas para o processo 100% digital estão resolvendo as necessidades cotidianas do cidadão, desde uma simples consulta processual até solução de seu litígio. Os meios abarcados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina com a tecnologia inovaram mais uma vez, ante a pandemia COVID-19, com a realocação de servidores para trabalho em *home office*, realizações de vídeo audiências, e desterritorialização de atos processuais para que o jurisdicionado fosse atendido de forma mais célere.

Os cartórios das varas judiciais foram adequados para trabalharem com o processo 100% digital, utilizando todos os sistemas virtuais disponíveis pelo CNJ.

A disrupção do meio físico foi marcante e contundente para os servidores e magistrados devido ao grande acervo e a relutância às mudanças pelos servidores. Ficou estampado a grande produtividade das varas judiciais que possibilitaram o reconhecimento, segundo o CNJ, da grande produtividade judicial e inovação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O processo 100% digital, tramitando pela internet, caracteriza a famosa desterritorialização, sem vinculação de competência territorial de atos expropriatórios contra os executados. A competência do art. 845, §1º do CPC/2015 ante a penhora de bens passou a

admitir a penhora de bens imóveis independentemente onde se localizarem.

Ativos financeiros podem ser penhorados através do sistema penhora on-line, do Banco Central do Brasil, consoante art. 854, caput do CPC/2015, dentre outros, impulsionando de forma extraordinária a prestação jurisdicional e controle técnico administrativo, em ato unilateral, sem previamente dar ciência ao(s) executado(s), somente após a constrição, gerando uma certa efetividade processual, também na aplicação das tutelas de urgência e evidência principalmente após deferimentos liminares. A desterritorialização poderá gerar alguns possíveis entraves, segundo PEGORARO JÚNIOR 2019, p 85:

[...]Primeiro, a superação da competência territorial relativa, pois no virtual induz a ubiquidade, não há critério a ser considerado [...]Segundo, a arguição de incompetência territorial relativa deixaria de existir, no que se refere a atuação do órgão jurisdicional [...]Terceiro, com a superação da territorialidade conduz ao aprofundamento de atos remotos, em especial por videoconferência ou outro recurso tecnológico de som e imagem [...] Quarto, malgrado a existência da lei Orgânica da Magistratura, resta superada a exigência de que o juiz resida na Comarca (art. 35 da LOMAN)[...]

A desterritorialização processual também faz parte do Poder Judiciário de Santa Catarina e está implantada e firmada em quatro exemplos com correlação com a competências cíveis:

- 1) Unidade Estadual de Direito Bancário: centralizou todos os processos da competência bancária em um único cartório no estado na Comarca da Capital possibilitando alinhar todas as interpretações produzindo decisões unânimes nas ações.
- 2) Resolução Conjunta GP/CGJ N. 18 de 30 de julho de 2021: centralizou todos os trabalhos das contadorias judiciais estaduais nas comarcas para uma única Contadoria Judicial Estadual do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.
- 3) Resolução TJ N° 15 de 6 de outubro de 2021 que institui o Projeto Jurisdição Ampliada, modifica a jurisdição das comarcas de vara única no âmbito do PJSC para os assuntos que especifica e dá outras providências, que tem como objetivo equalizar e equilibrar a distribuição da carga de trabalho entre unidades de divisão judiciária com a mesma competência, no primeiro grau de jurisdição, proporcionando aumento da produtividade e celeridade na prestação jurisdicional.
- 4) Resolução TJ N° 26 de 17 de agosto de 2022: efetiva a especialização a fase de cumprimento de sentenças de ações cíveis ao criar a Vara de Cumprimento de Sentenças Cíveis e Execuções Extrajudiciais da comarca da Capital.

Em outros tribunais do Brasil, a exemplo do Tribunal de Justiça de São Paulo/SP e do Rio grande do Sul/RS unificando cartórios e especializando servidores:

[...]Tribunal de Justiça de São Paulo é a expansão das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), conhecidas como “cartórios do futuro”, que unificam três ou mais escritórios judiciais de mesma competência, as UPJs são divididas em três setores: atendimento, cumprimento e movimentação de processos digitais. A especialização dos servidores em determinadas atividades resulta em incremento no número de atos realizados por dia, o que permite alocar mais processos para cada funcionário. A padronização do serviço elimina distorções entre um cartório e outro, ou entre um setor e outro.[...] (CONJUR, 2022a).

Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e implantação da unidade remota de trabalhos e procedimentos:

[...]Varas/Cartórios, onde lotados os respectivos juizes e servidores, tal forma de organização, embora centenária e fundada na lei de organização judiciária, tem ensejado dificuldades e desafios em termos de equânime distribuição de serviço/servidores, quer diante da limitação legal do número de cargos vagos na respectiva unidade, quer em função das dificuldades em prover os cargos nas comarcas longínquas ou de difícil acesso. A partir dessa problemática, pensando no cartório do futuro, em 2015 iniciou a implantação da Unidade Remota de Cumprimento e Apoio, denominada URCA. O modelo adotado pelo TJRS, já em 2021, reflete a constante evolução na divisão do trabalho, possuindo na época três URCA: a) a URCA Cartório, que efetiva o cumprimento das decisões dos processos eletrônicos; b) a URCA Gabinete, que consiste em um assessoramento à distância, mediante a elaboração de minutas de decisões; e c) a URCA Contadoria, que passou a centralizar a elaboração de todos os cálculos dos processos eletrônicos em tramitação.[...] (TJRS, 2021).

4.2 Administração e gestão direta pelos magistrados.

A administração feita por um juiz diretor de foro, deve atender ao novo modelo de função administrativa exigida pelo processo 100% digital.

A disrupção e desterritorialização processual, informações chegam ao sistema em minutos, competindo ao magistrado administrar o trabalho dos servidores efetivos e comissionados, que podem estar realizando suas funções de forma virtual ou presencial. Segundo Ataíde Júnior (2022, p. 110), a eficiência do trabalho produzido pelo juiz não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos:

[...]o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade moderna, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total[...]

Métodos de trabalho e metas em consonância com a capacidade de seus servidores e estagiários, distribuição de funções ou tarefas conforme a necessidade da demanda jurisdicional e conhecimento do servidor; desdobrar filas de trabalho ou sistemas analíticos de dados, onde gabinete e cartório se tornam uma única unidade administrativa, especializada, organizada e produtiva, cerne do ponto definidor do avanço do processo 100% digital.

O conhecimento ampliado na área administrativa, abstraído pelo magistrado, iniciará uma trajetória como gestor de trabalho de sua unidade dividida com a função judicante. A agilidade da unidade jurisdicional comandada de perto pelo magistrado gestor possibilitará a total utilização das ferramentas digitais aplicadas ao processo pelos seus comandados. A responsabilidade perante essa gestão será delegada, compartilhada com os servidores e colaboradores, desde o plano de gestão, partindo para o encontro das metas e missão do tribunal tornando-os parte do procedimento, valorizando sua mão de obra física e intelectual:

“Estamos em um processo de transformação a passos largos e todos os tribunais precisam acompanhar”, frisou Fábio Ribeiro Porto, juiz auxiliar da Presidência do CNJ. De acordo com ele, que é um dos coordenadores do Justiça 4.0, o desafio atual é a governança. “Precisamos instituir um modelo de governança da Justiça do futuro, que se traduz em um Judiciário de plataforma e como serviço”, afirmou. Para Fábio Porto, uma vez consolidado um ecossistema de trabalho do Judiciário como plataforma, “um tribunal impulsionará o outro, e a Justiça será outra”. (CNJ, 2021b).

A desterritorialização dos processos eleva o processo 100% digital para uma escala

tecnológica antes nunca vista. Disponibilizando a protocolo em qualquer lugar do estado, o jurisdicionado utiliza essa tecnologia para ter acesso à justiça direto de sua própria casa ou escritório sem necessitar comparecer ao fórum para o protocolo e requerimentos onde são feitos em meio digital remoto pela rede mundial de computadores. Igualmente as audiências e sessões de julgamento, ocorrerão por videoconferências.

Este procedimento aplicado ao sistema eletrônico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina mudou o meio de tramitação do processo judicial, acessível em qualquer lugar do mundo desde que utilize um computador com acesso à internet com o meio eletrônico, imaterial, o processo judicial desprende-se não só de sua forma física, corpórea, material, mas também das distâncias geográficas de maneira geral.

Especialização dos trabalhos processuais, cartórios/varas especializadas por assunto ou competências implantada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina busca uma forma de tratamento igualitário ante a sentença, respeitando a jurisprudência dos tribunais com a criação de novas unidades judiciais estaduais ou regionalizadas e especializadas em competências ou fases processuais específicas como a bancária, execução fiscal, de cumprimento de sentenças, falências, de execução penal dentre outras.

Os trabalhos internos do dia a dia o judiciário também foi se especializando para atender o jurisdicionado, isso ocorreu com as Contadorias Judiciais instaladas nos fóruns das comarcas que unificadas em uma apenas com abrangência Estadual, cujo trabalho é feito de forma remota pelos servidores das extintas contadorias respeitando uma fila de trabalho, apresentando um resultado célere. Futuramente, após amplo estudo de viabilidade, poderão ser implantados mais trabalhos de procedimentos judiciais centralizados e virtualizados também a possibilidade de criação de Varas com trabalhos especializadas regionalizadas.

A Integração do trabalho processual realizado entre cartório/vara e gabinete já é realidade, a exemplo do que está ocorrendo em outros tribunais de justiça no Brasil, a unificação dos trabalhos respeitando os procedimentos e as fases processuais devem se intensificar onde atividades cartorárias e decisórias sejam realizadas em conjunto, como se uma única unidade judicial fosse, abarcando o Ministério Público de Santa Catarina (que utiliza outro sistema processual), advogados, através da OAB, Defensoria Pública e o aumento de funções partilhadas às Polícias Estaduais em prol da celeridade.

Dorotheo Barbosa Neto, que também é coordenador do Justiça 4.0 e juiz auxiliar da presidência do CNJ, acredita que o programa é o primeiro passo em direção a um Judiciário integrado e conectado com atores externos, como advocacia, ministérios públicos e polícias judiciárias, e com quem são o foco da Justiça, as pessoas. “A conexão por plataforma irá se consolidar e resultará numa distribuição de Justiça muito mais rápida para a sociedade”. (CNJ, 2021b).

O trabalho remoto, que outrora foi muito criticado na sociedade/classe trabalhadora, neste contexto, ganha contornos sólidos ante o procedimento eletrônico virtual. Ante o confinamento da pandemia do COVID-19, oportunizou aos servidores e colaboradores trabalhar de forma eficiente e rápida inseridos na realidade virtual. A comodidade e produtividade impactaram os mapas estatísticos do judiciário catarinense possibilitando milhões de movimentações processuais, atos, expedientes desde despachos a sentenças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, este artigo faz uma avaliação histórica de procedimentos firmados em leis e resoluções pelo CNJ, no caminho do procedimento eletrônico, que possibilitaram a prática processual pelos tribunais de justiça do Brasil. Os procedimentos criados e positivados pelo CNJ, apesar da longa data de publicação, são inteiramente válidos até os dias de hoje e, presentes na prestação jurisdicional efetiva cujo objetivo é a celeridade processual.

Esta nova transformação procedimental de prestação jurisdicional foi constante, traduzida em várias fases de atuação ao longo do tempo para possibilitar a interação dos atores do processo a praticarem atos: desde a protocolização da inicial até a sentença, tudo de forma 100% digital, através de plataformas de trabalho digitais, consultas processuais, audiências de forma virtual remota, dentre outras soluções.

Para os profissionais do direito a possibilidade de interação virtual e remota através da desterritorialização de atos, mostrou-se o meio mais célere de trabalho. Os canais de informação e programas direcionados às partes, através do profissional do direito, como emissão de guias, boletos, certidões traduziram na mais eficiente forma de prestação jurisdicional pelo interessado.

O quadro dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, responsáveis pelos procedimentos, do meio físico para o digital/virtual, deram um salto para tecnologia da plataforma digital implantada levantando muitas desconfianças e dúvidas para os servidores e ainda ronda apreensão e medos.

A preocupação da substituição do ser humano por máquinas, a robotização de atos e procedimentos, a desterritorialização de procedimentos processuais causa impacto e preocupações na continuidade do trabalho efetuado pelos servidores do tribunal. De outro Norte, o TJSC oportuniza essa interação ao meio do processo 100% através de cursos, plataformas interativas mantendo departamentos inteiros a disposição dos servidores para prestação jurisdicional.

O futuro nos aguarda para intensificar os procedimentos, atividades cartorárias, canais de atendimentos seguirão em meio 100% e, estas ações a cada dia mais através da desterritorialização de práticas processuais. Trará ainda maiores aplicações do trabalho processual especializado por assunto/competência ou matéria, para firmar jurisprudência e rápida solução do litígio, a exemplo das varas especializadas de competência bancária, criação de uma plataforma de trabalho do judiciário para integração total com o 100% digital. Este é o caminho para prestação jurisdicional 100% digital tornando a justiça mais célere para as partes.

REFERÊNCIAS

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. Tradução: Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2008. 661 p. Título original: Theorie derrundrechte. ISBN 978-85-7420-872-5. Disponível em: <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/2/2691-Teoria-dos-Direitos-Fundamentais-Robert-Alexy-2015.pdf> Acesso em: 22 mar. 2022.

ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZAROBBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b> Acesso em: 08 jan. 2022.

Analfabetismo.Org. **Em 20 anos, índice de analfabetos funcionais caiu de 40% para 30%**. Disponível em: <https://alfabetismofuncional.org.br/> Acesso em: 10 ago. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**. Disponível em: [https://www.ufpe.br/documents/40070/1837975/ABNT+NBR+6023+2018+\(1\).pdf/3021f721-5be8-4e6d-951b-fa354dc490ed](https://www.ufpe.br/documents/40070/1837975/ABNT+NBR+6023+2018+(1).pdf/3021f721-5be8-4e6d-951b-fa354dc490ed) Acesso em: 10 jan. 2022.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados no Brasil**. Imprensa: Curitiba, Juruá, 151 p, 2006.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.900, de 8 de janeiro de 2009. **Altera dispositivos do Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, para prever a possibilidade de realização de interrogatório e outros atos processuais por sistema de videoconferência, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111900. Acesso em: 01 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Disponível em: ["http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm"](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm) Acesso em: 10 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. **Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm Acesso em: 20 dez. 2022.

CANALTEC.COM. Brasil sofre aumento de 37% em ataques cibernéticos no 3º trimestre de 2022. Disponível em: <https://canaltech.com.br/hacker/brasil-sofre-aumento-de-37-em-ataques-ciberneticos-no-3o-trimestre-de-2022-229013/> Acesso em 12 ago. 2022.

CONJUR.com.br. **O panorama das tutelas provisórias no novo Código de Processo Civil**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-abr-03/panorama-tutelas-provisorias-cpc> Acesso em: 20 fev. 2023.

CONJUR.com.br. **PRÁTICAS INOVADORAS NA JURISDIÇÃO 2021b**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/centro-de-estudos/wp-content/uploads/sites/10/2021/05/praticas-inovadoras-v2.pdf> Acesso em: 20 fev. 2023.

CONJUR.com.br. **"Cartórios do futuro" de São Paulo registram aumento de produtividade 2022a**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-ago-17/cartorios-futuro-sp-registram-aumento-produtividade> Acesso em: 20 fev. 2023.

CNJ. **Juízo 100% Digital reduz tempo de tramitação de processos.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/juizo-100-digital-reduz-tempo-de-tramitacao-de-processos/> HYPERLINK "<https://www.cnj.jus.br/juizo-100-digital-reduz-tempo-de-tramitacao-de-processos/>"0-digital-reduz-tempo-de-tramitacao-de-processos/ Acesso em: 12 jan. 2023.

CNJ. **Pesquisa de percepção dos magistrados, servidores e advogados quanto à especialização de varas por competências e a unificação de cartórios judiciais.** Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Relatorio-de-unificacao-dos-cartorios_2020-08-25_3.pdf Acesso em: 20 fev. 2023.

CNJ. Resolução Conjuntiva nº 3/2013-GP/CGJ. **Institui Modelo Nacional de Interoperabilidade do Poder Judiciário e do Ministério Público e dá outras providências.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1721>" HYPERLINK "<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1721>". Acesso em: 10 out. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 46 de 18 de dezembro de 2007. **Cria as tabelas processuais unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_46_18122007_04042019134854.pdf Acesso em: 10 out. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 185 de 18 de dezembro de 2013. **Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico- PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_185_18122013_01042019195928.pdf Acesso em: 10 mar. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 234 de 13 de julho de 2016. **Institui o Diário de Justiça Eletrônica Nacional (DJEN) a plataforma de comunicações processuais (DE) e Plataforma de Editais do Poder Judiciário e dá outras providências.** (CNJ, 2019)..Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_234_13072016_15072016134622.pdf Acesso em: 01 nov. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 345 de 09 de outubro de 2020 a. **Dispõe sobre o "Juízo 100% Digital" e dá outras providências.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original175500202010145f873b7482503.pdf> Acesso em: 01 nov. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 398 de 09 de junho de 2021 b . **Dispõe sobre a atuação dos “Núcleos de Justiça 4.0”, disciplinados pela Resolução CNJ no 385/2021, em apoio às unidades jurisdicionais.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1617002021061160c38c7cad4b7.pdf> Acesso em: 01 nov. 2022.

CNJ. Resolução CNJ nº 455 de 27 de abril de 2022 c. **Institui o Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ), na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), para usuários externos.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4509>" HYPERLINK "<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4509>"s.cnj.jus.br/atos/detalhar/4509 Acesso em: 01 nov. 2022.

FONSECA, Fernanda Freire. **Novas tecnologias na justiça do trabalho: impacto do processo judicial eletrônico na saúde e cotidiano de trabalho dos servidores.** 2015. 106 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Centro de Pesquisas René Rachou, Belo Horizonte, 2015.

Emenda Constitucional 45/2004. **Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua-PNAD CONTÍNUA, 2020a.** Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Anual/Acesso_Internet_Televisao_e_Posse_Telefone_Movel_2018/Analise_dos_resultados_TIC_2018.pdf Acesso em 10 nov. 2022.

IBGE. **Conheça o Brasil - População EDUCAÇÃO.** Disponível em: [https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=No Brasil, segundo a Pesquisa](https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=No%20Brasil,segundo%20a%20Pesquisa) Acesso em: 10 nov. 2022.

JURUÁ Editora. **O Novo Juiz e a administração da justiça.** Disponível em: <https://www.jurua.com.br/bv/conteudo.asp?id=20023> Acesso em 22 ago. 2022.

Jusbrasil. **O processo físico e sua evolução para a via eletrônica.** Disponível em: <https://bgoveia.jusbrasil.com.br/artigos/816679676/o-processo-fisico-e-sua-evolucao-para-a-via-eletronica> Acesso em: 20 dez. 2022.

Jusbrasil. **Tecnologia no setor público: benefícios, desafios e tendências.** Disponível em: <https://blog.jusbrasil.com.br/artigos/1265088901/tecnologia-no-setor-publico-beneficios-desafios-e-tendencias> Acesso em: 10 fev. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro.** 29.ed. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 94.

MIGALHAS- Jornal on-line brasileiro. **Implementação da inteligência artificial no contexto do Poder Judiciário brasileiro.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/350473/inteligencia-artificial-no-contexto-do-poder-judiciario-brasileiroapesar> Acesso em: 10 jan. 2022.

BONATELLI, Felipe. **Pela 1ª vez, SC tem mais casas com celular do que com TV.** Disponível em: <https://ndmais.com.br/infraestrutura/pela-1a-vez-sc-tem-mais-casas-com-celular-do-que-com-tv/> Acesso em: 22 ago. 2022.

BONATELLI, Felipe. **SC têm 93% da população com internet em casa.** Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/sc-tem-93-da-populacao-com-internet-em-casa-celular-e-o-principal-dispositivo> Acesso em: 10 nov. 2022.

PEGORARO JÚNIOR, Paulo Roberto. **Processo eletrônico e a evolução disruptiva do direito processual civil.** Curitiba: Juruá, 2019, 222 p.

SANTA CATARINA. Lei N° 8.067, de 17 de setembro de 1990. **Cria o Fundo de Reaparelhamento do Judiciário – FRJ e dá outras providências.** Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1990/8067_1990_Lei.html Acesso em: 20 dez. 2022.

SARAIVA. Educação. **Quais os impactos da tecnologia no mundo jurídico?** Disponível em: <https://blog.saraivaeducacao.com.br/influencia-da-tecnologia-no-direito/> Acesso em: 20 dez. 2022.

SEGNINI Liliana Rolfsen Petrilli . **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** Scientific Electronic Library Online- SIELO. Publicação: Revista Educação & Sociedade, ano XX, nº 67, Agosto/99. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/GJhNQKGf3NnD9ZjS4sTz3vJ/?lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2022.

STRIEDER, Roque. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa.** Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. **O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas Unidades Judiciais Cíveis e de Família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual.** Disponível em: ["https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa"](https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa) Acesso em: 10 jan. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Práticas Inovadoras na Jurisdição.** Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/centro-de-estudos/wp-content/uploads/sites/10/2021/05/praticas-inovadoras-v2.pdf>. Acesso em: 10 Jan 2022

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Implantação do processo eletrônico no 1º grau. 2022a.** Disponível em: ["https://www.tjsc.jus.br/web/processo%02eletronico-saj/implantacao/primeiro-grau"](https://www.tjsc.jus.br/web/processo%02eletronico-saj/implantacao/primeiro-grau) Acesso em: 22 mar. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Balcão Virtual.** Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/sistemas-da-cgj/internos/painel-de-atendimento-eletronico-do-primeiro-grau"](https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/sistemas-da-cgj/internos/painel-de-atendimento-eletronico-do-primeiro-grau) Acesso em: 11 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Poder Judiciário catarinense têm a maior média de produtividade do país durante pandemia. 2022e.** Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-lidera-indicadores-nacionais-de-productividade-e-eficiencia"](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-lidera-indicadores-nacionais-de-productividade-e-eficiencia) Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Eproc avança.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-eproc/-/eproc-avanca#:~:text=Informes,->

[Voltar%20Eproc%20avan%C3%A7a](#) Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Informatização no Poder Judiciário catarinense. 2022b.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-saj/historico> Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Justiça em Números: PJSC é protagonista em indicadores de produtividade e eficiência no país.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-e-protagonista-em-indicadores-de-produtividade-e-eficiencia-no-pais> Acesso em: 15 fev. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **TJ mantém curva ascendente ao julgar mais processos do que ingressam ao longo de 2018.** Disponível em: [HYPERLINK "https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/tj-mantem-curva-ascendente-ao-julgar-mais-processos-do-que-ingressam-ao-longo-de-2018"](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/tj-mantem-curva-ascendente-ao-julgar-mais-processos-do-que-ingressam-ao-longo-de-2018) Acesso em: 10 out. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Consulta pública colhe propostas para Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2023.** Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/consulta-publica-colhe-propostas-para-metas-nacionais-do-poder-judiciario-para-2023?redirect=/"](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/consulta-publica-colhe-propostas-para-metas-nacionais-do-poder-judiciario-para-2023?redirect=/) Acesso em: 20 nov. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Produtividade: Judiciário de SC soma mais de 1 milhão de decisões judiciais em 2021c.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/produtividade-judiciario-de-sc-soma-mais-de-1-milhao-de-decisoes-judiciais-em-2021?redirect=%2F> Acesso em: 10 fev. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Justiça em Números: PJSC lidera indicadores nacionais de produtividade e eficiência. 2022d.** Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-lidera-indicadores-nacionais-de-produtividade-e-eficiencia"](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-lidera-indicadores-nacionais-de-produtividade-e-eficiencia) [nacionais-de-produtividade-e-eficiencia](#) Acesso em: 10 nov. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Virada de chave para último ciclo de implantação do processo eletrônico no 2º Grau.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/virada-de-chave-para-ultimo-ciclo-de-implantacao-do-processo-eletronico-no-2-grau> Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Sistemas Auxiliares.** Disponível em:

https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/1468828/sistemas_auxiliares_04_2013.pdf/5658fb4e-143e-4d3c-82e5-5c4cd2d29b33 Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Peticionamento para o cidadão.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/judicial/peticionamento-cidadao> Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Workshop sobre audiências concentradas.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/-/workshop-sobre-audiencias-concentradas> Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Citação por Whatsapp: Conheça os critérios que viabilizam a citação do devedor por app.** Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/justica-em-numeros-pjsc-e-protagonista-emindicadores-de-produtividade-e-eficiencia-no-pais> Acesso em: 20 dez. 2022.

VEJA. **Pesquisa mapeia onda de ataques hackers contra o Brasil neste ano.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/pesquisa-mapeia-onda-de-ataques-hackers-contra-o-brasil-neste-ano/> Acesso em: 20 ago. 2022.

IMPLANTAÇÃO DO JUÍZO 100% DIGITAL NO 2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DA COMARCA DE CHAPECÓ: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

IMPLEMENTATION OF THE 100% DIGITAL COURT IN THE 2nd SPECIAL CIVIL COURT OF THE JUDICIAL DISTRICT OF CHAPECÓ: AN EXPERIENCE REPORT

Alexandra Maria de Couto Pozzer¹

RESUMO

Este artigo tem por intuito relatar a experiência da implantação do projeto piloto do Juízo 100% Digital no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó, apontando os resultados e desafios vivenciados, a fim de contribuir para a expansão e o aprimoramento da nova sistemática digital de prestação de serviços judiciais. Foi realizada uma análise da literatura, amparando o posterior estudo de caso, que descreveu as modificações da rotina de trabalho e abordou os resultados obtidos, com dados extraídos de observações, entrevistas, sistema de tramitação processual, alicerçados por estatísticas coletadas na plataforma do *Microsoft Power BI*. Diante dos resultados obtidos, conclui-se que o Juízo 100% Digital é um relevante instrumento para a modernização tecnológica dos serviços judiciais, apta a tornar o Judiciário mais eficiente, célere e produtivo.

Palavras-chave: Processo eletrônico; Juízo 100% Digital; Juizado Especial Cível; Transformação digital; Rotina de trabalho.

ABSTRACT

This article aims to report the experience of implementing the pilot project of the 100% Digital Court in the 2nd Special Civil Court of Chapecó, pointing out the results and challenges experienced, in order to contribute to the expansion and improvement of the new digital system of provision of court services. A literature analysis was carried out, supporting the subsequent case study, which described the changes in the work routine and addressed the results obtained, with data extracted from observations, interviews, procedural processing system, supported by statistics collected on the Microsoft Power BI platform. In view of the results obtained, it is concluded that the 100% Digital Judgment is a relevant instrument for the technological modernization of judicial services, able to make the Judiciary more efficient, quick and productive.

Keywords: Electronic process; 100% Digital Judgment; Special Civil Court; Work routine.

¹Alexandra Maria de Couto Pozzer: Graduada em Direito pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ. Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Anhanguera. Técnica Judiciária Auxiliar/Chefe de Cartório do 2º Juizado Especial Cível de Chapecó do PJSC. alexandra.couto@tjsc.jus.br;

* Orientação realizada pelo professor Sérgio Weber: Mestre e Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Assessor de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina. sergio.weber@tjsc.jus.br

INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia tem impactado substancialmente na vida em sociedade, causando disrupções há pouco tempo inimagináveis, especialmente no que concerne à forma como os serviços são disponibilizados aos cidadãos.

Atento a esse cenário, desde a Lei 11.419/06², que informatizou o processo judicial e admitiu o uso de meios eletrônicos para a tramitação de processos, o Judiciário vem buscando modernizar suas rotinas de trabalho.

Imbuído nesse desejo de transformação, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ lançou o Programa Justiça 4.0, no intuito de aproximar o sistema Judiciário brasileiro da sociedade, disponibilizando novas tecnologias e tornando os serviços judiciais mais rápidos, eficazes e acessíveis (JUSTIÇA 4.0,2023).

Ademais, visando adequar a prestação jurisdicional à nova realidade, restou aprovada a Resolução CNJ 345, que cria o Juízo 100% Digital, um passo histórico da Justiça brasileira no caminho irreversível da efetiva e real transformação digital (FERRARI, 2021, p. 193-236).

Com essa visão, a Justiça catarinense publicou a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29, de 11 de dezembro de 2020, instituindo o Juízo 100% Digital no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC.

A escolha das unidades que fariam parte do projeto piloto de implantação do Juízo 100% Digital no âmbito catarinense considerou dois fatores de extrema relevância: a disponibilidade do acervo para acesso nas plataformas digitais e as características procedimentais inerentes aos Juizados Especiais, regulados pela Lei 9.099/95³.

Isso porque os Juizados Especiais são considerados instrumentos de acesso à justiça, porquanto permitem que o cidadão possa resolver problemas de menor complexidade, sem a necessidade de uma exaustiva produção probatória, notadamente em razão da desformalização, da simplicidade e da rápida duração dos feitos.

2 BRASIL. Lei 11.419/2006. **Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em 23 de jan.2023.

3 BRASIL. Lei 9.099/95 de 26 de setembro de 1995. **Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm. Acesso em 23 de jan.2023.

Nesta linha, o projeto piloto foi instituído no 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis de Chapecó, com duração prevista para seis meses, contados da instalação em 21 de janeiro de 2021, cuja iniciativa será estudada neste artigo, no intuito de contextualizar e trazer reflexões sobre essa mudança de paradigma.

Logo, considerando o problema de pesquisa, que questiona as experiências da implantação do Juízo 100% Digital no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó, o presente artigo objetiva analisar a instalação dessa sistemática digital, de modo que, diante dos resultados obtidos e dos desafios encontrados, contribua para a expansão e o aprimoramento da nova forma de prestação de serviços judiciais.

Para tanto, realizar-se-á um estudo voltado à pesquisa bibliográfica sobre os Juizados Especiais Cíveis, o processo eletrônico, o programa Justiça 4.0 e o Juízo 100% Digital, reportando a informatização do Judiciário e a busca por uma resposta judicial célere e efetiva.

Com o condão de relatar as experiências e os resultados obtidos na unidade do 2º Juizado Especial Cível de Chapecó, far-se-á uma análise de dados anteriores, concomitantes e posteriores à instalação do projeto piloto, compreendendo o período de 01/01/2019 a 31/12/2022.

Sob o ponto de vista metodológico, o relato de experiência classifica-se como um estudo de caso, de natureza aplicada, com caráter descritivo sobre as modificações da rotina de trabalho e abordagem quantitativa e qualitativa.

Os dados da experiência foram coletados a partir da observação da autora, de entrevistas com os participantes do projeto, do sistema de tramitação processual, corroborados por relatórios e painéis estatísticos extraídos do *Microsoft Power BI*⁴.

Desse modo, tendo em vista que as boas práticas devem ser compartilhadas, a temática estudada tem por finalidade demonstrar que o uso de novas ferramentas tecnológicas permite a redução da tramitação processual, encurtando caminhos para a tão esperada resposta aos litígios, tornando a prestação jurisdicional célere e efetiva.

1. FUNDAMENTAÇÃO

4 Power BI é uma plataforma unificada e escalonável para *business intelligence* (BI) empresarial e de autoatendimento. Utiliza tecnologias confiáveis para que se obtenha um panorama completo dos dados de uma organização, com relatórios, planilhas e painéis que possibilitam a análise de dados estatísticos para a melhoria das atividades laborativas. POWER BI. **Transforme os dados em impacto imediato**. Microsoft. 2023. Disponível em: <https://powerbi.microsoft.com/pt-br/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

Este capítulo apresenta o referencial teórico tocante: aos Juizados Especiais Cíveis como vetores ampliação do acesso à justiça; ao processo eletrônico e a transformação digital do Poder Judiciário; ao Programa Justiça 4.0 e a criação do Juízo 100% Digital.

1.1 O Juizado Especial Cível como instrumento de ampliação do acesso à justiça

Criados para facilitar o acesso à justiça, princípio consagrado no artigo 5º, XXXV, da Constituição da República Federativa do Brasil, os Juizados Especiais permitem o ingresso judicial de demandas de menor complexidade, valendo-se de um procedimento simplificado, dotado de informalidade e celeridade.

Essa forma de prestação jurisdicional tem por escopo dar guarida aos anseios dos cidadãos “de uma justiça apta a proporcionar uma prestação de tutela simples, rápida, econômica e segura, capaz de levar à liberação da indesejável litigiosidade contida” (JUNIOR & NETO, 2011, p. 42-43).

Aliado ao exposto, Marcus Vinicius Rios Gonçalves (2022, p. 744) destaca que os Juizados Especiais Cíveis constituem um mecanismo de facilitação do acesso à justiça, porquanto permitem que determinados litígios sejam levados ao Judiciário, esclarecendo que:

Esse benefício proporcionado pelo Juizado, cujas informalidade e rapidez servem como estímulo àqueles que talvez não ingressassem no Judiciário, atenua em parte o problema da litigiosidade contida. As dificuldades que normalmente acompanham o ingresso em juízo de determinadas pessoas, sobretudo de classes menos favorecidas, ou que tragam questões de menor valor, eram suficientes para desestimulá-las. Nem por isso o litígio não resolvido deixava de trazer insatisfações e problemas. Com o Juizado, procurou-se a facilitação do acesso de determinados tipos de demanda, possibilitando a solução judicial de situações que normalmente não seriam resolvidas.

Nesta perspectiva, ao tratar da criação do microsistema dos Juizados Especiais, a Carta Magna⁵ definiu, no artigo 98, inciso I, que a estes incumbem a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade, estabelecendo, ainda, um procedimento voltado à simplicidade e informalidade.

5 Artigo 98^a, inciso I - “I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau;”. BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 23 de jan. 2023.

Em regulamentação ao texto constitucional, restou editada a Lei 9.099/95⁶, que trata dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, cujo procedimento está calcado nos princípios da “oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade” (art. 2º).

Segundo Humberto Theodoro Júnior (2021, p. 562), o princípio da oralidade pode ser entendido como a adoção predominante da forma oral, sem representar a eliminação da escrita, mas com um procedimento que possa estimular o juiz e as partes à colaboração para a rápida e direta solução do conflito.

A simplicidade traduz a ideia de que toda a atividade desenvolvida nos Juizados Especiais deve ser simples, clara, afastando “a utilização de termos rebuscados ou técnicos, em favor de uma melhor compreensão e participação daqueles que não têm conhecimento jurídico” (ROCHA, 2022, p. 29).

O princípio da informalidade representa a diminuição do formalismo excessivo, com a prática de atos ao tempo e modo adequados, evitando-se a arbitrariedade e parcialidade do órgão judicial ou mesmo a utilização de recursos ou dificuldade criada pelo adversário com base em detalhe ou ponto irrelevante para o processo (DIDIER, 2015, p. 71).

A economia processual tem como alicerce a resolução de controvérsias com menos custos, menor tempo e máxima efetividade possível, implicando na gratuidade da justiça, a concentração de atos processuais em única ou poucas audiências, redução do número de testemunhas e inviabilidade de produção de provas complexas (CASTRO, 2022, p. 40).

No tocante à celeridade, o princípio dispõe que sempre que possível os atos processuais devem ser praticados de modo mais rápido, equilibrando rapidez e segurança jurídica, o que é facilitado pelo procedimento limitado a causas menos complexas e basicamente relacionadas às questões patrimoniais disponíveis (ROCHA, 2022, p. 32).

Partindo desses pressupostos, a Lei dos Juizados Especiais Estaduais acabou constituindo um “importante instrumento jurisdicional a propiciar justiça ágil, desburocratizada, desformalizada e, principalmente, acessível a todos os cidadãos” (COSTA, 2006, p. 1)

6 BRASIL. Lei 9.099/95 de 26 de setembro de 1995. **Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm. Acesso em 23 de jan. 2023.

Tanto é que, ao retratar a reestruturação iniciada na Justiça Estadual pela Lei 9.099/95, o Diagnóstico dos Juizados Especiais – elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça⁷ – enfatiza as mais relevantes mudanças na prestação jurisdicional:

Os Juizados Especiais Cíveis e Criminais trouxeram mudanças significativas na forma de prestação jurisdicional pelo Estado brasileiro, dentre as quais se destacam: a mitigação do formalismo, a diminuição dos custos para o acesso ao Poder Judiciário e a priorização de técnicas pioneiras de mediação e conciliação, que tanto contribuem para a pacificação, a harmonização e o restabelecimento das relações humanas nas esferas econômica, moral, psicológica e social. Assim, a instituição desses novos órgãos judiciais contribuiu, de modo relevante, para a construção de uma justiça mais cidadã, eficiente e responsável. (CNJ, 2020, p. 7)

Portanto, o procedimento empresta efetividade ao modo de pensar a justiça, constituindo-se de um “instrumento notável de superação dos obstáculos de acesso a uma ordem justa, quais sejam, os custos, a duração dos feitos, a desigualdade entre os litigantes e a qualidade da resposta judicial” (FUX, 2022, p. 640).

Todavia, os Juizados Especiais encontram desafios para reduzir o tempo de tramitação processual, dado grande volume de processos (CNJ, 2020, p. 46)

1.2 O processo eletrônico e a transformação digital do Poder Judiciário

A história remonta que durante muito tempo a atividade judicial era realizada sem o auxílio de máquinas, com a utilização de registros manuscritos, livros oficiais e processo materializado fisicamente.

Havia uma latente necessidade de modernização para atingir a finalidade precípua da prestação jurisdicional célere e efetiva, com recursos que permitissem o desempenho das atividades de forma segura e otimizada.

Nesse contexto, Loise SH Thomaz Silva (2021, p. 128) explica que:

Com a rápida evolução tecnológica, o Poder Judiciário passou por adaptações, introduzindo inicialmente a máquina de escrever e posteriormente o

⁷ O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.”. BRASIL. **Sobre o CNJ. Quem somos.** CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos>. Acesso em: 05 de jan. 2023.

computador, aliado a sistemas informatizados para controle e publicidade dos atos realizados. Porém, em que pese a citada modernização, os processos ainda eram materializados fisicamente. Nesse contexto, necessitando de padronização e automação, a fim de promover a celeridade na prestação jurisdicional, os tribunais trabalharam em formas de reestruturar a tramitação física, criando sistemas para o processo eletrônico.

Os primeiros diplomas legais que possibilitaram a prática de alguns atos por meio eletrônico foram a Lei 8.245/91 (Lei do Inquilinato) – que permitia, quando autorizado em contrato, a citação, intimação ou notificação de pessoa jurídica ou firma individual mediante *fac-símile* (art. 58, IV) – e a Lei 9.800/99 (Lei do Fax) – que possibilitava a utilização de sistema de transmissão de dados e imagens *fac-símile* ou similar (TEIXEIRA, 2022, p. 246-271).

Contudo, o marco da transformação digital foi a Lei 11.419/06⁸, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, porquanto admitiu o uso de meio eletrônico na tramitação de processos, comunicação de atos e transmissão de peças processuais (art. 1º, *caput*).

A Lei 11.419/06, surgiu para viabilizar o uso de recursos tecnológicos na prestação jurisdicional, contendo parâmetros de incorporação das inovações, tais como: o uso da assinatura digital (art. 1, § 2º, III); a criação pelos Tribunais de Diários da Justiça eletrônico para publicação atos judiciais, administrativos e comunicação em geral (art. 4º); intimações e citações por meio eletrônico (art. 5º e 6º); e o desenvolvimento de sistemas eletrônicos de processamentos de ações por meio de autos total ou parcialmente digitais (art. 8º).

Com o condão de disciplinar o processo eletrônico, retirou pouco a pouco as resistências às inovações trazidas à época, reduzindo custos e trazendo maior celeridade e economia processual, na medida em que o papel vai dando espaço à tecnologia, ao armazenamento da informação pela via eletrônica (ABRÃO, 2017, p. 6).

Seguindo esse raciocínio, Tarcísio Teixeira cita como vantagens da implantação do processo eletrônico: a vista dos autos simultaneamente pelas partes; ganho de celeridade processual; contribuição para preservação do meio ambiente, dada a redução de papel, cartuchos, carimbos, grampos e demais materiais; diminuição do trabalho braçal dos servidores; redução de doenças respiratórias e da coluna; diminuição das instalações físicas; melhor

8 BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. **Dispõe sobre a informatização do processo judicial**; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências [2022]. Planalto. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em 23 de jan.2023

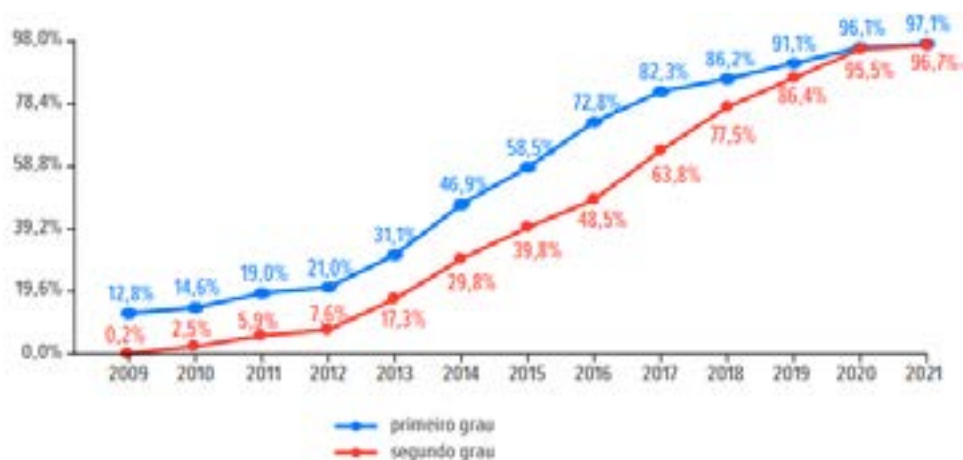
controle para a avaliação de desempenho dos servidores; acesso imediato aos autos; otimização no cumprimento de cartas precatórias e rogatórias (TEIXEIRA, 2020, p. 255-258).

Por outro lado, a lei 11.419/06 tornou imperiosa a atuação do CNJ, que através da Resolução n. 90⁹, estabeleceu os requisitos de nivelamento de tecnologia da informação no Judiciário, demonstrando uma forte preocupação em regulamentar a implementação do processo eletrônico em âmbito nacional.

De acordo com o *Relatório Justiça em Números 2022*¹⁰, desenvolvido com base em análise de dados estatísticos e indicadores do Poder Judiciário nacional, é notória a curva de crescimento de casos novos eletrônicos.

Embora o primeiro grau tenha sido pioneiro na implantação em comparação com o segundo grau, em 2020, as curvas se iguaram em razão do alto índice de virtualização de processos. A figura a seguir representa a nova realidade, com percentual de adesão ao processo eletrônico de 97,1% no primeiro grau e 96,7% no segundo grau.

Figura 1 - Histórico do índice de novos processos eletrônicos por grau de jurisdição



Fonte: Justiça em números 2022 – figura 129¹¹

9 BRASIL. **Resolução 90**. De 29 de ago. 2009. CNJ. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/81>. Acesso em 23 de jan. 2023.

10 BRASIL. **Justiça em números 2022**. CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/justica-em-numeros-2022.pdf>. 2022. Acesso em: 23 de jan.2023.

11 BRASI. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2022**. Brasília: CNJ, 2022, p. 188. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>: Acesso em 04/01/2023.

Todavia, o desafio reside no fato de que cada tribunal pôde individualmente desenvolver sistemas para processamento de ações judiciais total ou parcialmente digitais próprios, em conformidade ao permitido pelo artigo 8º da lei 11.419/06, o que acarretou uma proliferação de sistemas, como e-SAJ, EPROC, PROJUDI, SEEU, PJe (CNJ, 2023).

Outra dificuldade percebida pela comunidade jurídica decorre da diversidade de plataformas criadas pelos tribunais brasileiros com a informatização do processo judicial, pelo que o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Nacional do Ministério Público editaram a Resolução Conjunta n. 3/2013¹² que criou o Modelo Nacional de Interoperabilidade do Poder Judiciário e do Ministério Público (MNI), objetivando interconectar os sistemas.

Consectário da imperiosa necessidade de padronização, o CNJ editou a Resolução n. 185, de 18 de dezembro de 2013, instituindo o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, estabelecendo parâmetros para sua implementação e funcionamento.

No entanto, o PJe acabou gerando sistemas derivados, dadas as alterações promovidas pelos tribunais, o que, somado à coexistência com outros sistemas judiciais em utilização no país, tornou imprescindível nova ação no sentido de conectá-los, comunicando e compartilhando soluções tecnológicas.

Em nova ação, o CNJ editou a Resolução 335¹³, instituindo política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integrando os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br, cujo artigo 2º define seus objetivos principais:

Art. 2º A PDPJ-Br tem por objetivo:

I – integrar e consolidar todos os sistemas eletrônicos do Judiciário brasileiro em um ambiente unificado;

II – implantar o conceito de desenvolvimento comunitário, no qual todos os tribunais contribuem com as melhores soluções tecnológicas para aproveitamento comum;

III – estabelecer padrões de desenvolvimento, arquitetura, experiência do usuário (*User Experience* - UX) e operação de software, obedecendo as melhores práticas de mercado e disciplinado em Portaria da Presidência do CNJ; e

¹² BRASIL. **Resolução Conjunta n. 3, de 16 de abril de 2013**. Institui o Modelo Nacional de Interoperabilidade do Poder Judiciário e do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Conjunta_CNJ-CNMP_3-2013.pdf. Acesso em 04 de jan. 2023.

¹³ BRASIL. **Resolução 335, de 29 de set. 2020**. CNJ. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 09 de jan. 2023.

IV – instituir plataforma única para publicação e disponibilização de aplicações, micros serviços e modelos de inteligência artificial (I.A.), por meio de computação em nuvem. (CNJ, 2020)

A Plataforma Digital do Poder Judiciário objetiva integrar os sistemas públicos e privados de tramitação processual, estabelecendo padrões, compartilhando conhecimentos no desenvolvimento comunitário, tudo sem olvidar do usuário final.

Dessa forma, as ações desenvolvidas refletem a preocupação do Judiciário em fornecer uma nova abordagem na prestação de seus serviços, adequando-os à sociedade cada vez mais digital, dando os primeiros passos rumo à almejada modernização tecnológica.

1.3 Programa Justiça 4.0 e Juízo 100% Digital

O advento do processo eletrônico, conforme explanado na seção anterior, significou uma revolução na rotina de trabalho dos operadores do direito, mas o avanço exponencial da tecnologia tornou imprescindível que outras iniciativas fossem tomadas para adequar o Judiciário às novas exigências dos cidadãos, cada vez mais digitais.

Ademais, a transformação tecnológica foi acelerada pelo fenômeno da pandemia de Covid-19¹⁴, que acabou impactando significativamente na rotina de trabalho e na forma como os serviços são disponibilizados, tornando preciso haver uma readequação também do Judiciário, fato ressaltado pela doutrina:

As organizações enfrentam um desafio inédito: como competir com empresas que já nasceram em meio a um contexto tecnológico, fora do tradicional? Quem soube se reinventar de forma rápida está sendo capaz de superar o desafio; quem não, está perdendo espaço. O Poder Judiciário, por óbvio, não está imune ao contexto, já que seus serviços públicos continuarão sendo executados, independentemente do que aconteça. Só que, ao contrário de antes, o desafio agora foi ampliado. Há enorme pressão para que o Judiciário acompanhe a transformação, para entregar os serviços ao consumidor final com cada vez mais velocidade. (PICCOLI, 2022, p. 18-33)

Desse modo, buscando impulsionar a transformação digital do Judiciário e tornar mais efetivos os serviços prestados à sociedade, o CNJ lançou – em parceria com o Programa das

14 ” A Organização Mundial da Saúde - OMS reconheceu, em 11/03/2020, que a disseminação da Covid-19 configura pandemia, conforme amplamente noticiado na imprensa ao redor do mundo. OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de Covid-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 20 jan. 2023.

Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)¹⁵ – o Programa “Justiça 4.0: Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”¹⁶, o qual objetiva:

[...] a promoção do acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial. A Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas. (CNJ, 2021, p. 3)

Em execução desde janeiro de 2021 o Programa Justiça 4.0¹⁷

Neste ano, também daremos sequência ao processo complexo - porém instigante - de adequação do Poder Judiciário brasileiro às agendas do nosso tempo, com enfoque à contínua digitalização dos serviços judiciais e implementação da governança de dados; à concretude às pautas do direito internacional dos direitos humanos; e ao fomento ao desenvolvimento sustentável. No tocante ao uso de novas tecnologias, além de em 2021 o Supremo Tribunal Federal ter se tornado uma Corte Constitucional com 100% de seus serviços oferecidos na rede mundial de computadores, necessitamos ir além. [...] Na mesma direção, o CNJ, o Conselho Nacional de Justiça, dará continuidade à democratização do acesso à Justiça digital, precipuamente por meio do “Programa Justiça 4.0”, o qual abrange ações e projetos que empregam o uso de novas tecnologias, como a inteligência artificial e a automatização de fluxos nos tribunais do país. (BRASIL, 2022, p. 10)

O programa atua em quatro eixos, os quais nortearão a atuação do Judiciário, a saber: inovação e tecnologia; prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos; gestão de informação e políticas judiciárias; e fortalecimento de capacidades institucionais.

Com foco em soluções disruptivas e objetivando melhorar a prestação dos serviços judiciais, adequando-os às exigências dos jurisdicionados, a implantação do Juízo 100% Digital é uma das principais ações do Justiça 4.0.

15 ”O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é a agência de desenvolvimento global das Nações Unidas que promove mudanças e conecta os países com o conhecimento, a experiência e os recursos necessários para ajudar as pessoas a construir uma vida melhor”. BRASIL. **Pnud no Brasil**. UNDP.2023. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/pnud-no-brasil>. Acesso em: 05 de jan. 2023.

16 BRASIL. **TCOT_051_2020-atualizado**. CNJ. 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/12/TCOT_051_2020-atualizado.pdf. Acesso em: 07/01/2023.

17 BRASIL. **1 ano de Justiça 4.0**. CNJ. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 08 de jan. 2023.

A Resolução CNJ 345¹⁸, de 9 de outubro de 2020, que regulamenta o Juízo 100% Digital, foi elaborada considerando fatores como: a necessidade de incrementar mecanismos para a concretização do acesso à justiça, a informatização do processo judicial, a tentativa de racionalização de recursos orçamentários pelo Judiciário, bem como as mudanças trazidas nas relações de trabalho pela transformação digital.

Ao abordar o potencial transformador do Juízo 100% Digital, Ferrari (2021) enfatiza a busca do Poder Judiciário por maior eficiência na prestação de serviços, através do incremento de novas tecnologias:

Não será diferente nos serviços públicos, e esse é o potencial transformador do “Juízo 100% Digital”, que promoverá maior eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas. Essa é uma inarredável tendência contemporânea. Enquanto as tecnologias têm evoluído exponencialmente, as organizações estão se modificando de forma logarítmica, o que leva a um descompasso cada dia maior. É chegada a hora de abraçarmos a tecnologia na Justiça, permitindo que a prestação jurisdicional se dê de forma efetiva e em tempo razoável. (FERRARI, 2021, p. 197-198)

Com efeito, o Juízo 100% Digital possibilita a prática de todos os atos do processo por meio eletrônico e remoto, através da rede mundial de computadores (art. 1º, § 1º da mencionada resolução), podendo o cidadão “valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos fóruns” (CNJ, 2020, p. 4).

Isso porque, conforme a Resolução CNJ 345/2020, o Juízo 100% Digital possibilita: o atendimento de advogados de forma eletrônica (art. 6º); a realização de audiências exclusivamente por meio de videoconferência (art. 5º); o atendimento ao público pelos canais remotos disponíveis (e-mail, vídeo chamadas, aplicativos digitais ou outros meios a serem definidos pelo tribunal, bem como via “Balcão Virtual”¹⁹ (art. 4º, parágrafo único); citação, intimação e notificação por qualquer meio eletrônico disponível (art. 2º, parágrafo único); e a avaliação deste sistema após um ano da respectiva implementação (art. 8º, § 7º) (CNJ, 2020).

Segundo o Mapa de Implantação do Juízo 100% Digital, baseado em dados extraídos em 27 de agosto de 2022, houve “67,7% de adesão ao programa em primeiro grau – resultando

18 BRASIL. **Resolução 345**. CNJ. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 08 de jan. de 2023.

19 O Balcão Virtual é um canal de atendimento remoto, que possibilita o acesso dos cidadãos que buscam informações processuais, através de vídeo chamada por internet, sem a necessidade de comparecimento físico nos fóruns e tribunais. BRASIL. Balcão Virtual. CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/balcao-virtual>. Acesso em: 09 de jan. 2023.

em 13.070 de um total de 19.264 serventias judiciárias. No segundo grau, são 1.751 serventias com Juízo 100% Digital, de um total de 4.404 (39,8%)” (CNJ, 2022, p. 21).

Contudo, com o aumento das implantações do Juízo 100% digital no país, é crescente a preocupação com parcela da sociedade que não possui acesso à internet – os excluídos digitais – ou mesmo com quem possui acesso, mas de modo precário ou de baixa qualidade, como assevera André Ramos Tavares:

Mas será necessário avaliar o impacto desse novo Judiciário em modo remoto sobretudo a partir dos valores constitucionais em vigor, de maneira a continuar garantindo plenamente a dignidade da pessoa, os valores sociais do trabalho, a ampla defesa e contraditório e, sobretudo, o real acesso de todos às novas tecnologias para atuar nesse Judiciário 4.0 de maneira plena, equilibrada com valores humanos e igualitária. Assim, é sempre necessário tornar a sério em que medida a mudança da Justiça presencial para uma Justiça remota impacta parcela da sociedade (inclusive profissionais) que não possui acesso à internet ou cujo acesso é precário ou intermitente, com baixa qualidade de conexão de rede de banda larga, e que estará impedida de bem acompanhar qualquer audiência de instrução e julgamento e demais atos processuais. (TAVARES, 2022, P. 30)

Em virtude desses casos restou editada a Recomendação CNJ 130, de 22 de junho de 2022²⁰, recomendando aos tribunais a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PDI), para maximizar o acesso à Justiça e resguardar os excluídos digitais.

Desse modo, as medidas adotadas demonstram a preocupação do Judiciário com o emprego de recursos capazes de atender aos novos tempos, cujas tecnologias “brevemente estarão incorporadas ao nosso cotidiano, como uma alternativa posta à disposição do Sistema de Justiça, em razão dos amplos benefícios que trazem para a prestação jurisdicional e, especialmente, para o destinatário final: o cidadão”. (FERRARI, 2021, p. 193-236).

20 BRASIL. **Recomendação 130**. CNJ. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4614>. Acesso em: 09 de jan. 2023.

2. RELATO DE EXPERIÊNCIA

2.1 Implantação do Juízo 100% Digital no PJSC

Em cumprimento à Resolução CNJ n. 345/2020, a Justiça catarinense publicou a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29, de 11 de dezembro de 2020, instituindo o Juízo 100% Digital no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC.

A escolha dos Juizados Especiais Cíveis da Comarca de Chapecó para implantação do projeto piloto do “Juízo 100% Digital” em Santa Catarina considerou o fato de que desde setembro de 2019 todo o acervo processual destas unidades já estava disponível para acesso nas plataformas digitais, após um forte trabalho de digitalização dos processos físicos, “em sintonia com a premissa de agilidade e modernização dos trâmites defendida pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina”²¹(BRASIL, 2019).

Ademais, a implantação do Juízo 100% Digital vinha sendo estudada através do processo administrativo SEI 0039954-19.2020.8.24.0710²² – reportado na Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29/2020 – o qual também considerou as características procedimentais de simplicidade e oralidade inerentes aos Juizados Especiais Cíveis para a escolha das unidades do projeto piloto.

Reflexo de um forte trabalho por parte da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, da Corregedoria-Geral da Justiça, dos Juízes titulares dos Juizados Especiais Cíveis de Chapecó e dos demais servidores, as alterações que seguiriam foram viabilizadas por estratégias bem definidas, como: prazo de duração do projeto piloto, abrangência do procedimento, pedidos de recusa, suporte técnico, logomarca e meios tecnológicos necessários.

Primeiramente estabeleceu-se o prazo de duração do projeto piloto, fixado de modo inicial em 6 (seis) meses, com possibilidade de prorrogação, bem como a aplicação do procedimento a todos os processos em tramitação, consoante se extrai do artigo 10 da Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29/2020 (CNJ, 2020):

21 BRASIL. **Modernização: Juizados Especiais Cíveis da comarca de Chapecó estão 100% digitais.** TJSC. 2019. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/modernizacao-juizados-especiais-civeis-da-comarca-de-chapeco-estao-100-digitais>. Acesso em: 11 de dez. 2022.

22 O processo administrativo instaurado no Sistema Eletrônico de Informações, inclusive reportado na Resolução Conjunta GP/CCJ n. 29/2020, objetivou dar cumprimento à Resolução 345/2020 do CNJ, que realizou estudos e traçou estratégias para a implantação do Juízo 100% Digital no âmbito da Justiça catarinense.

Art. 10. O Juízo 100% Digital será implementado como projeto piloto no 1º e no 2º Juizado Especial da comarca de Chapecó pelo período de 6 (seis) meses, contado de 21 de janeiro de 2021. § 1º O período referido no *caput* deste artigo poderá ser alterado a critério da Administração, observadas a oportunidade e a conveniência. § 2º A partir de 21 de janeiro de 2021, o procedimento será aplicado igualmente em todos os processos que já estejam tramitando nas unidades indicadas, observado o § 3º do art. 6º desta resolução.

Nesta linha, com o condão de barrar eventuais tentativas contrárias à opção pelo Juízo 100% Digital, diferente da redação original da Resolução CNJ 345, que no artigo 3º prevê como facultativa a escolha do Juízo 100% pela parte, a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29/2020 inovou ao inserir o artigo 6º, que preconiza que as partes poderão recusar justificadamente e por uma única vez o procedimento do Juízo 100% Digital, desde que configurada a existência da impossibilidade técnica ou instrumental, cabendo ao magistrado acolher ou rejeitar as alegações do suscitante.

Alicerçadas as bases para a instalação do Juízo 100% Digital, ao noticiar o projeto piloto em dezembro de 2020, o PJSC revelou como funcionaria o novo modelo de prestação jurisdicional, um dos grandes marcos da transformação digital na Justiça catarinense:

Imagine um processo em que todos os atos são praticados exclusivamente por meio eletrônico, sem necessidade de comparecimento ao fórum, com audiências e sessões de julgamento realizadas somente por videoconferência. Trata-se do Juízo 100% Digital, uma nova modalidade de prestação jurisdicional que será realidade na Justiça catarinense a partir do próximo dia 21 de janeiro. Nesta data, o modelo será adotado como projeto piloto no 1º e no 2º Juizado Especial da comarca de Chapecó, no oeste do Estado, com duração prevista de seis meses. (TJSC, 2020).

Por conseguinte, a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 22, de 21 de setembro de 2021²³ além de ressaltar o êxito do projeto piloto, ampliou e estabeleceu o cronograma de implantação de forma gradativa do Juízo 100% Digital nas 111 comarcas estaduais (BRASIL, 2021).

Dessa forma, considerando que as boas práticas devem ser compartilhadas, importante registrar os principais pontos da experiência vivida, a fim de contribuir para a melhoria da rotina de trabalho e para a construção de um Judiciário que impacte positivamente na sociedade.

2.2 Instalação do projeto piloto no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó

23 BRASIL. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 22.** TJSC. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=3629&cdCaderno=4>. Acesso em: 10 de jan.2023.

Depois de uma análise técnica sobre as regras e funcionamento do Juízo 100% Digital, no dia 21 de janeiro de 2021 chegou o almejado momento da instalação do projeto piloto nas unidades do 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis de Chapecó.

A cerimônia de lançamento do projeto trouxe ricas reflexões sobre as mudanças que estariam por vir, uma vez que a solenidade transcorreu em formato híbrido – como evidencia a figura 2 – com participantes no modo presencial e por videoconferência, todos imbuídos do espírito da inovação e de contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional.

Figura 2 – Imagem fotográfica da cerimônia de lançamento do projeto



Fonte: Assessoria de Imprensa/NCI - PJSC²⁴

Na oportunidade, o então presidente do PJSC, Desembargador Ricardo Roesler, além de enfatizar o intuito de ampliação do acesso à justiça, deixou clara a importância do projeto piloto para a promoção da celeridade e eficiência, salientando que “o trabalho remoto, as videoconferências vieram para ficar e a tecnologia da informação vai ser aprimorada”.²⁵

24 BRASIL. TJSC. 2021. **FIGURA2**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/image/journal/article?img_id=7204133&t=1674506996122. Acesso em: 11 de jan. 2023.

25 BRASIL. **Juizados especiais de Chapecó iniciam em SC piloto do projeto juízo 100% digital**. TJSC. 2021. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/image/journal/article?img_id=7204133&t=1674506996122. Acesso em: 11 de jan. 2023.

Com essa visão, os trabalhos continuaram. As primeiras ações foram pensadas de modo colaborativo entre as unidades e os demais integrantes do projeto, que de forma minuciosa articularam cada passo para viabilizar o êxito das atividades, com a realização de reuniões periódicas por videoconferência, estudos e criação de um grupo no *WhatsApp*, para a concomitante exposição e troca de ideias.

No momento de executar as tarefas no sistema processual utilizado pelo PJSC – sistema EPROC – surgiram importantes questionamentos, dos quais se destacam: como o acervo seria incluído no Juízo 100% Digital; no que consistiria a mudança de procedimento; de que forma as partes e advogados tomariam ciência da inclusão dos processos nessa nova sistemática; como evitar um grande volume de trabalho para a unidade; como seriam avaliados na prática eventuais pedidos de recusa ao procedimento.

2.2.1 - Inclusão do acervo no projeto

Todos os processos em tramitação foram inseridos no Juízo 100% Digital, excetuando-se os que aguardavam a respectiva baixa ou que se encontravam em grau de recurso, neste caso por não ser possível qualquer ingerência no fluxo.

Para tanto, a fim de facilitar a visualização do acervo pela unidade, optou-se por criar um localizador²⁶ específico e fixo, denominado de “Juízo 100% Digital”, no qual foram incluídos os processos em andamento que fariam parte do projeto.

Há que se ressaltar que o fato do localizador ser fixo trouxe maior segurança para o controle do acervo pela unidade, não só porque na época ainda não havia no sistema Eproc a respectiva tarja da opção pelo Juízo 100% Digital, mas também porque a ferramenta evitaria que eventual gatilho de automação retirasse o feito do localizador e o misturasse aos demais não optantes pelo programa.

Na sequência, houve a expedição de um ato ordinatório para cientificar as partes e os advogados sobre a inclusão do processo no Juízo 100% Digital, bem como intimá-las para

26 Localizador é uma ferramenta do sistema Eproc para que a unidade judicial possa gerenciar e localizar os processos. O processo pode ser localizado em diversos localizadores ao mesmo tempo, diferente do que ocorria com o processo físico, que só poderia permanecer em um local por vez (ou estava em carga com o advogado, ou concluso para o juiz, ou ainda, em algum escaninho do cartório, arquivado, etc). O localizador pode representar não só a situação do processo, como também a situação. Exemplo de localizadores: Aguardando decurso de prazo; Meta 2 do CNJ, Petições iniciais; Recebidos sentença; Aguardando análise do trânsito em julgado; Baixado. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/4787313/Unidade_5_Aula_1_Localizadores+de+%C3%B3rg%C3%A3o+e+do+sistema.pdf/2304f487-a315-19a5-4ce9-f1530039a915. Acesso em: 15 de jan. 2023.

fornecer endereço eletrônico e linha telefônica móvel celular no prazo de cinco dias, com a ressalva de que poderiam ser utilizados para as comunicações oficiais do processo, nos moldes do artigo 4º da Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29/2020.

A elaboração do modelo de ato ordinatório ocorreu de forma conjunta entre a Corregedoria-Geral da Justiça e o 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis de Chapecó, havendo a emissão em bloco dos documentos, momento em que se contou com o auxílio da Diretoria de Tecnologia da Informação do PJSC, que com poucos comandos propiciou a expedição simultânea dos atos em todos os processos inseridos no localizador “Juízo 100% Digital”, otimizando o trabalho das unidades.

Embora o 2º Juizado Especial Cível de Chapecó já estivesse com todo o acervo tramitando digitalmente, o que contribuiu para que fosse escolhido como projeto piloto do Juízo 100% Digital na Justiça catarinense, os impactos foram sentidos imediatamente não apenas pelos servidores da unidade, mas também por partes, advogados e demais serventuários da justiça.

Após a expedição dos atos ordinatórios, o atendimento remoto às partes sem procuradores e a advogados cresceu de forma exponencial, fazendo com que nas semanas que se seguiram o trabalho fosse voltado praticamente para o suprimento de dúvidas sobre como seria a tramitação do processo a partir daquele momento.

2.2.2 Controle das petições iniciais

Depois da emissão de atos ordinatórios nos feitos em tramitação para ciência sobre a inclusão no Juízo 100% Digital e informação/complementação de dados, também era necessário monitorar a entrada de novos processos, a fim de verificar se as petições iniciais estavam adequadas ao procedimento.

Isso para garantir o cumprimento do artigo 4º da Resolução GP/CGJ n. 29/2020, que prevê que “no ato de ajuizamento do feito, a parte e seu advogado deverão fornecer endereço eletrônico e linha telefônica móvel celular, que poderão ser utilizados para as comunicações do processo”.

Protocolizada inicial, excetuados os casos das atenuações – uma vez que realizadas pela unidade ou em parceria com as universidades, já de acordo com a nova sistemática – a grande maioria exigia complementação, porque não eram fornecidos os dados necessários para o trâmite no Juízo 100% Digital (e-mail e número de telefone móvel). O ato de emenda à inicial havia virado regra, situação que gerou muita reclamação por parte dos advogados.

No entanto, a clareza da Resolução GP/CGJ n. 29/2020, aliada à própria pandemia, colaborou para a mudança de postura no tocante à complementação das iniciais, pois em muitos casos as comunicações oficiais passaram a ocorrer de forma remota, a exemplo das citações/intimações realizadas pela própria unidade, viabilizando os atos do processo, o que não passou despercebido pelos advogados.

Diante dessas circunstâncias, somadas à exigência da resolução, aos poucos a expedição de atos ordinatórios foi diminuindo, sendo que atualmente a maioria das iniciais chegam completas, trazendo celeridade e efetividade aos trabalhos desenvolvidos.

2.2.3 Pedidos de recusa ao procedimento

Apesar do atendimento com caráter pedagógico prestado pela unidade, que buscou elucidar os principais pontos acerca do Juízo 100% Digital, considerando, ainda, que o trabalho já vinha sendo realizado de forma remota em razão da pandemia de Covid-19, com audiências virtuais já implementadas, ainda assim ocorreram alguns pedidos para que os processos não participassem do projeto.

Os pedidos de recusa não vieram das partes sem representação por advogados, mas dos próprios causídicos. O argumento utilizado pelos advogados era de que determinados atos não poderiam ser realizados remotamente, como as audiências de instrução e julgamento, mas nenhum pedido de não adoção do procedimento foi acolhido.

Isso porque a própria Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29/2020 foi categórica no § 1º do artigo 6º no sentido de que a recusa ao procedimento deve ser justificada "mediante alegação de impossibilidade técnica ou instrumental", cabendo ao magistrado acolher ou rejeitar as alegações do suscitante.

Com efeito, as decisões proferidas tiveram um caráter pedagógico substancial, corroborando os atendimentos realizados pela unidade, porque bem pontuaram que a mera insurgência sem a concreta demonstração de impossibilidade técnica e/ou instrumental, não poderia ser acolhida.

Por outro lado, os pedidos de não adesão foram em número extremamente baixo (representando cerca de 0,4% do acervo da unidade), dos quais nenhum caso apresentado justificava a retirada do processo do Juízo 100% Digital, dada a fragilidade dos argumentos, porque não havia a demonstração da necessidade de mitigação da regra procedimental ou peculiaridade que exigisse a exclusão.

2.2.4 Videoaudiências

Nos Juizados Especiais Cíveis as audiências ocupam um espaço de suma importância para o deslinde dos processos, especialmente porque o rito simplificado propicia o uso da palavra oral para manifestação e tomada de decisão na própria solenidade, colaborando para a formalização de acordos ou mesmo viabilizando a prolação de sentença oralmente.

Desse modo, desde a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 2, de 16 de março de 2020, que em razão da pandemia de Covid-19 instaurou o regime de *home office* no PJSC como medida preventiva para evitar a contaminação e manter a prestação jurisdicional, ficaram suspensas as audiências em casos não urgentes.

A situação causou acúmulo de processos aguardando a realização de audiências, especialmente instruções e julgamento, razão pela qual o PJSC editou a Orientação n. 12²⁷, de 15 de abril de 2020, que autorizou, havendo a concordância das partes e a critério do Magistrado responsável, as audiências por videoconferência.

Logo, segundo dados extraídos do Eproc, desde 19 de maio de 2020 a unidade do 2º Juizado Especial Cível já vinha realizando videoaudiências, havendo poucos casos de não concordância com o ato remoto, notadamente em razão do período de calamidade pública vivenciados em decorrência da pandemia.

Desse modo, como o projeto piloto iniciou em data posterior (21/01/2021), a grande maioria das partes e advogados já estavam adaptadas à nova realidade, o que facilitou a continuidade dessa sistemática, mas a partir daquele momento a audiência passou a ocorrer exclusivamente por videoconferência (Resolução Conjunta GP/CGJ 29, art. 7º).

Com essa mudança de paradigma, surgiram alguns pedidos para que a audiência ocorresse de forma presencial, especialmente no que diz respeito às instruções e julgamento, ao argumento de que a solenidade exigiria a participação física nos fóruns.

Entretanto, os pedidos não possuíam fundamentos capazes de amparar o deferimento, pois a prática da videoaudiência, além de colaborar para a manutenção dos trabalhos durante um

27 O processo será removido do localizador indicado quando acionado o gatilho da automação. Podem ser indicados múltiplos localizadores. Nesse caso, é possível escolher se o sistema selecionará somente os processos que estejam em qualquer um dos localizadores (condição “ou”) ou em todos os localizadores ao mesmo tempo (condição “e”). Eproc Unidades Judiciais de 1º Grau. Aula 3. Objetivos de aprendizagem: conhecer os passos e as regras para automatizar localizadores. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/4787313/Unidade_5_Aula_3_Automatiza%C3%A7%C3%B5es+de+Localizadores.pdf/7d77f412-8ca2-c3e8-00a9-5f59b0b86b8e. Acesso em 11 de dez, 2022.

período de instabilidade, trouxe celeridade aos processos e contribuiu para a redução dos cancelamentos por questões de deslocamento, uma vez que as partes e as testemunhas puderam ser ouvidas dos locais onde se encontravam, havendo maior comunicabilidade no ato remoto do que nos corredores forenses.

Para possibilitar a realização das sessões virtuais foi desenvolvido o *PJSC-Conecta 1* (TJSC, 2019), *links* próprios encaminhados por endereço eletrônico ou *WhatsApp*.

O trabalho foi hercúleo, porque para cada audiência designada eram gerados no mínimo três *links* de acesso, levando em consideração na contagem o do moderador (servidor, conciliador ou juiz), o das partes (requerente e requerido) e também das testemunhas, em caso de instruções.

Além disso, num primeiro momento a unidade criava grupos de *WhatsApp*, através dos quais eram encaminhados os *links* de acesso, bem como comunicado eventual atraso e orientado sobre a necessidade de habilitação de microfone e câmera, troca de navegador, tudo para que a audiência virtual pudesse efetivamente ocorrer.

Posteriormente os *links* passaram a ser colacionados na decisão que designou a solenidade, havendo a intimação dos advogados diretamente via sistema Eproc. Para as partes sem advogados, os *links* eram encaminhados por *WhatsApp* ou e-mail.

Diante disso, as decisões também contextualizaram de forma detalhada como seria realizada a videoaudiência, salientando a necessidade de estar em local com bom sinal de *internet*, a importância da informação de endereço eletrônico e telefone móvel para envio de *links* e eventuais comunicações.

Atualmente o sistema de videoaudiências é o *PJSC-Conecta 2*, cuja implementação acarretou uma considerável redução do trabalho de geração de *links* pela unidade, pois a parte ou advogado pode adentrar na sala de audiência através de um *link* único, bastando inserir seu nome para participar do ato virtual.

Os avanços obtidos são imensos, mas é imperioso que ocorra um aprimoramento contínuo das ferramentas tecnológicas utilizadas nas videoaudiências, equilibrando segurança e redução do tamanho dos *links* de acesso, integrando os vídeos de modo simultâneo ao sistema Eproc, para angariar um retorno ainda mais positivo e célere no tocante à prestação jurisdicional.

2.2.5 Citações e intimações remotas

Em se tratado de Juizado Especial Cível, onde causas de valor até vinte salários-mínimos não é obrigatória a assistência de advogado para as partes (Lei 9.099/95, art. 9º), não é possível – salvo o caso do *Jus Postulandi* que autoriza a intimação via fluxo processual – intimar/citar a parte diretamente pelo Eproc.

O sistema autoriza somente a intimação de partes representadas por advogados, bem como a citação de entidades, incluídos os grandes litigantes cadastrados. Em tais hipóteses a intimação/citação é rápida e efetiva.

Feitas tais ponderações, durante o projeto piloto, desenvolvido ainda durante a pandemia, o 2º Juizado Especial Cível inicialmente não pôde contar com os oficiais de justiça, o que implicou em ações para possibilitar a continuidade dos trabalhos: a utilização de ferramentas para intimação/citação remota pela própria unidade.

Para nortear essa tarefa, importante destacar que a Circular n. 76, de 25 de março de 2020 já previa a viabilidade da comunicação por meio remoto para a garantia da preservação dos atos, mas a Circular n. 222, de 17 de julho de 2020, estabeleceu critérios para a citação por *WhatsApp* no PJSC, orientando a forma de execução e validade dos atos, da qual se extraem as principais referências:

FORO JUDICIAL. PANDEMIA CAUSADA PELA COVID-19. ATUAÇÃO REMOTA COMO REGRA GERAL, INCLUSIVE NA OCASIÃO DO RETORNO GRADUAL. COMUNICAÇÃO PROCESSUAL. MANUTENÇÃO DA VIGÊNCIA DA CIRCULAR N. 76/2020-CGJ PARA AS INTIMAÇÕES E DEMAIS NOTIFICAÇÕES. COMPLEMENTAÇÃO. CITAÇÃO PELO APLICATIVO *WHATSAPP*. FORMA NÃO INCIDENTE NAS DEMANDAS CRIMINAIS E INFRACIONAIS. ADOÇÃO DO PROCEDIMENTO A CRITÉRIO DO MAGISTRADO. ORIENTAÇÕES. [...] (c) procedimento para a realização da citação por meio do *WhatsApp*: [...] **8)** antes da citação, o profissional encarregado do ato deverá esclarecer ao citando que a unidade judicial necessita lhe encaminhar documentação oficial de citação, bem como solicitar, para tanto, a identificação do destinatário, a ser confirmada, no *WhatsApp*, por meio do envio de foto de seu documento pessoal de identificação (RG, CNH, v.g); **9)** o esclarecimento acerca da necessidade de encaminhamento de documentação oficial e a solicitação de envio, pelo aplicativo, de documento pessoal poderão ocorrer mediante ligação telefônica, com posterior certificação nos autos; **10)** havendo dúvida quanto à identificação do citando, além da foto de seu documento pessoal, poderão ser solicitados, em complemento, o encaminhamento de fotografia de seu rosto (*selfie*) e/ou a confirmação de outros dados pessoais constantes no processo judicial ou nos bancos de cadastros acessíveis ao PJSC, a exemplo de endereço e outro registro de identidade (RG, CPF etc.); [...] **13)** o documento relativo à citação será encaminhado ao citando pelo aplicativo, em formato *pdf*, juntamente com a senha/chave de acesso ao processo, sendo desnecessário o envio de cópia impressa de qualquer documento; **14)** a fim de que se garanta a efetividade do ato, tem-se por necessária a expressa confirmação do recebimento da documentação do item anterior pelo destinatário, não bastando a verificação

de ícone de entrega e leitura da mensagem; **15)** a resposta de confirmação da citação, pelo citando, deverá ser encaminhada por meio do aplicativo, podendo ser por mensagem de texto ou de voz, utilizando-se da expressão "citado(a)", "recebido", "confirmo o recebimento" ou outra expressão análoga que revele a ciência da citação; **16)** se a resposta indicada no item anterior não ocorrer em 3 (três) dias, o ato poderá, a critério do magistrado, ser renovado pela mesma via ou pelos outros meios previstos na legislação processual vigente, sem prejuízo da adoção das medidas de segurança na hipótese de atuação presencial, em razão pandemia da Covid-19; **17)** todas as trocas de informações por meio do aplicativo deverão ser devidamente certificadas nos autos; **18)** a contagem dos prazos obedecerá às regras estabelecidas na legislação processual vigente; e, **19)** não será permitida a apresentação de requerimentos por meio do *WhatsApp*, cabendo à parte ou ao advogado apresentá-los via peticionamento eletrônico ou outra forma processual admitida.

Desse modo, a circular norteou o trabalho da unidade, sendo que ainda no começo do projeto constatou-se indispensável a solicitação de aparelhos celulares para viabilizar as intimações e citações, bem como eventuais comunicações com as partes e advogados, pelo que o PJSC forneceu dois telefones móveis.

Instalado o *WhatsApp Business* em cada aparelho, a unidade passou a realizar inúmeras intimações e citações, impulsionando processos que aguardavam apenas a prática desses atos, viabilizando a ocorrência de audiências conciliatórias e, ainda, desafogando a expedição de mandados e até mesmo de cartas precatórias.

Aliás, um ponto relevante também é a utilização das ferramentas do *WhatsApp Business* para o desempenho das atividades, uma vez que o aplicativo possibilita que quatro dispositivos estejam conectados via *web* ao mesmo tempo, facilitando o atendimento pelos membros da equipe, com recursos como mensagens automáticas, inserção de etiquetas para melhor controle de conversas e criação de atalhos de digitação para envio de mensagens padronizadas (citação, intimação, envio de link para audiência).

Muitas citações e intimações viabilizaram a ocorrência das videoaudiências e o deslinde processual. A rotina passou a ser voltada para a realização dos atos, o que uniu equipe para alcançar tais objetivos e permitiu a continuidade dos trabalhos mesmo diante das adversidades.

No tocante às citações de grandes litigantes através do próprio sistema Eproc, embora já houvesse uma preocupação acerca do cadastramento destes como entidades, o número de adesão de pessoas jurídicas durante o projeto ainda era muito pequeno.

Percebe-se que ainda hoje esse cadastramento não é o ideal, sendo preciso avançar neste ponto para acarretar a redução de despesas com deslocamento, maior celeridade, diminuição da carga de trabalho, rapidez e eficiência.

2.2.6 Modelos, automações e outros procedimentos adotados

Para alinhar a unidade à nova sistemática, buscou-se pensar nos detalhes de cada ação, razão pela qual foram realizadas reuniões semanais com a equipe, de onde surgiram questionamentos decorrentes da prática, dos atendimentos diários, despertando-se a necessidade de criação de novos recursos e a padronização da rotina laborativa diária.

Os modelos de minutas foram criados objetivando repassar informações claras e de fácil compreensão ao seu destinatário, pontuando de forma simples sobre o funcionamento do processo ou do ato em si (citação, videoaudiência, etc), propiciando o envio dos documentos de forma remota sem digressões.

As decisões iniciais, assim como as cartas precatórias, ofícios e mandados citatórios/intimatórios são exemplos dessa tentativa de adequação, porque o teor está totalmente voltado ao leitor, contendo os links de acesso às audiências virtuais, observações sobre a necessidade de informação do número de telefone móvel e de *e-mail*, forma de atendimento remoto (telefone, *WhatsApp*, *e-mail*, balcão virtual, central de atendimento eletrônico da CGJ) e desenvolvimento do processo.

Além disso, foram criados novos localizadores (Ex: *Cart Videoaudiência Cumprir*; *Cart WhatsApp cumprir*; *Cart 60+*), bem como novas regras de automação para reduzir o trabalho repetitivo e dar mais celeridade ao procedimento.

A petição de acordo, por exemplo, ao ser protocolizada nos autos pelo advogado é imediatamente encaminhada para o localizador de sentença homologatória. Um processo que aguarda emenda, com o evento de decurso do prazo ou de juntada de petição, é remetido para análise da inicial, localizando o feito de acordo com sua classificação e urgência (*Gab Inicial Conhecimento*; *Gab Inicial Execução*, *Gab Inicial Tutela*).

Da mesma forma, existe uma preocupação em movimentar o acervo e cumprir as metas do CNJ. Exemplo disso foi a criação de localizadores para processos sem movimentação, nos quais o feito é incluído de acordo com o número de dias sem movimento (*Gab 60+*, *Cart 90+*, *Cart 100+*). A ferramenta possibilita a visualização diária sobre quais processos precisam ser movimentados, acarretando o cumprimento das determinações em tempo razoável, sem deixá-lo parado por ausência de reiteração de atos, falta de impulso, etc.

No tocante às videoaudiências, que sempre tiveram um papel essencial nos Juizados Especiais Cíveis, com o Juízo 100% Digital o ato ganhou ainda mais notoriedade. A oralidade e simplicidade do procedimento trazem maior celeridade à resposta pleiteada. Caso seja necessária a redesignação, as partes já saem intimadas na própria audiência, o que evidencia a economia processual.

Ademais, muitas vezes a sentença é proferida em audiência ou é fixada data para publicação, sem a necessidade de nova intimação das partes: no dia estabelecido, a sentença é disponibilizada no sistema e a contagem de prazo é iniciada. Isso desonera a unidade e deixa o trâmite processual mais rápido.

Todos esses esforços foram essenciais para evitar o retrabalho, para potencializar as ações, unir a equipe na busca de soluções para melhoria da rotina diária e propiciar os resultados que se seguiriam, mas ainda há muito a ser feito e aperfeiçoado.

2.3 Resultados do projeto no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó

O Juízo 100% Digital modificou a forma de pensar o processo, aprimorando o trabalho que vinha sendo realizado, pois o 2º Juizado Especial Cível de Chapecó já contava com todo o acervo disponível para acesso pelas plataformas digitais quando da implantação do projeto piloto, conforme anteriormente explanado.

Com a finalidade de pontuar os resultados da experiência vivenciada pela unidade, utilizar-se-á dados extraídos de entrevistas com os participantes do projeto, do sistema de tramitação processual, corroborados por relatórios e painéis estatísticos extraídos da plataforma do *Power BI*.

Para uma melhor interpretação dos indicadores estatísticos constantes nos painéis extraídos do *Power BI*, importante a leitura da tabela a seguir, elaborada de acordo com as observações constantes na citada ferramenta:

Quadro 1 - Glossário de índices

<p>Índice de atendimento à demanda – mede a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período. Quando o indicador estiver acima de 100%, significa que a unidade está reduzindo o acervo.</p>

<p>Taxa de Congestionamento Líquida - mede a efetividade da unidade, levando-se em conta o total de casos baixados dividido pela soma de casos novos e o acervo pendente em andamento. Significa</p>

que a unidade consegue dar vazão ao seu acervo mesmo com entrada recorrente de processos. Quanto menor, melhor.

Taxa de demanda - média da entrada de novas ações judiciais na unidade, no período, considerando apenas os casos novos.

Taxa de redução - média mensal dos processos baixados definitivamente no período, sem considerar os suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório. Quanto maior, melhor.

Fonte: elaborado pela autora.

Feitas tais considerações, iniciar-se-á o estudo pelo ano de 2019, momento em que o cenário da unidade ainda não era o ideal, porque no começo do período existia um acervo de 4.313 processos em trâmite, dos quais grande parte era formada por autos físicos, os quais restaram totalmente digitalizados em setembro daquele ano²⁸.

Figura 3 – Gerencial da Unidade – janeiro a junho/2019 - período anterior ao projeto



Fonte: Power BI

Figura 4 – Gerencial da Unidade – janeiro a dezembro/2022 - período posterior ao projeto

28 BRASIL. **Modernização: Juizados Especiais Cíveis da comarca de Chapecó estão 100% digitais.** TJSC. 2019. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/modernizacao-juizados-especiais-civeis-da-comarca-de-chapeco-estao-100-digitais>. Acesso em: 20 de jan. 2023.



Fonte: Power BI

Comparando os números da época com dados recentes, representados pelos painéis extraídos do Power BI (figuras 3 e 4), percebe-se que em 01/01/2019 o acervo totalizava 4.313 processos, o qual passou para 1.839 processos em 31/12/2022, significando uma queda em torno de 57%. A Taxa de Congestionamento Líquida passou de 61,8% para 40,9%. Houve, ainda, um aumento da Taxa de Demanda, subindo de 179 processos por mês no 1º semestre de 2019 para 227 em 2022.

O ano que se seguiu foi bastante desafiador, pois embora todo o acervo já estivesse disponível para acesso pelas plataformas digitais, não restando um único processo físico em andamento, o advento da pandemia de Covid-19, decretada pela OMS em 11/03/2020²⁹, impactou profundamente na vida em sociedade e na forma de prestação dos serviços.

O PJSC adotou medidas para o enfrentamento da pandemia, por meio de inúmeros atos normativos, entre as quais se destacam: a suspensão do atendimento presencial; a adoção do *home office*; a suspensão da expedição e cumprimento de mandados; e a suspensão das audiências presenciais.

Com efeito, a manutenção dos serviços judiciais só foi possível em razão da alteração da rotina laborativa, de modo que o período crítico acabou contribuindo para a melhor aceitação do Juízo 100% Digital, pois tanto os servidores quanto os advogados e os jurisdicionados já estavam mais adaptados à realidade digital.

Neste prisma, durante o programa *Palavra do Presidente*, transmitido em 4 de novembro de 2021, o Juiz Juliano Serpa, titular do 2º Juizado Especial Cível de Chapecó, concluiu que: "em razão da pandemia, isto fez com que todos pensassem em inovar, em termos de nos readaptar. Isto facilitou a implementação do projeto"³⁰.

Em 2020 houve evidente aumento da Taxa de Congestionamento Líquida, sendo que, apesar da dedicação da equipe, a unidade não conseguiu dar maior vazão ao acervo, o que também impactou no Índice de Atendimento à Demanda, que passou de 188,8% em 2019 para 95% em 2020. Do mesmo modo, o acervo do início do período praticamente manteve-se o mesmo do final, sendo visível a estagnação (de 2.618 para 2.613).

Figura 5 – Gerencial da Unidade – janeiro a junho/2020 - período anterior ao projeto



Fonte: Power BI

A instituição do Juízo 100% Digital, em 21/01/2021, ocorreu ainda em meio ao estado pandêmico, em que o atendimento presencial continuava suspenso e prosseguia-se em regime de *home office* (Resolução Conjunta GP/CGJ n. 4, de 24 de fevereiro de 2021).

Desde o início do piloto, todos os indicadores melhoraram. Ao compararmos a figura 5 com a 6, tocante respectivamente aos anos de 2020 e 2021, observa-se que o IAD foi de 95% para 116,5%, a Taxa de Congestionamento reduziu cerca de 11 pontos percentuais, mesmo com

30 BRASIL. *Palavra do Presidente abordou vantagens e expansão do Juízo 100% Digital no PJSC*. 2021.

o aumento da Taxa de Demanda de 174,5 para 190,5, havendo ainda o aumento da Taxa de Redução em aproximadamente 35 pontos percentuais.

Figura 6 – Gerencial da Unidade – janeiro a junho/2021 - período do piloto



Fonte: Power BI

Com o piloto, observa-se que o processo ganhou celeridade, implicando na redução do acervo, mesmo com o aumento da Taxa de Demanda, que em 2022 foi para 227. Também se observa que a prática remota dos atos repercutiu na economia processual, desonerando a unidade e tornando o processo mais rápido e efetivo.

Desse modo, os números demonstram o sucesso da experiência, a produtividade da unidade, a rapidez na resposta judicial, sendo que as estatísticas revelam que os trabalhos continuaram evoluindo depois do encerramento do projeto, em conformidade às premissas do Juízo 100% Digital.

Todos os esforços empreendidos foram essenciais para que se chegasse ao resultado pretendido, o que foi reconhecido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante o programa *Palavra do Presidente* anteriormente citado. Na ocasião, a Juíza Auxiliar da Presidência Carolina Ranzolin Nerbass afirmou que o projeto alcançou seus objetivos de amplo acesso digital à Justiça, modernização, tecnologia, governança, eficiência, celeridade, economicidade e produtividade. Da mesma forma, o Juiz-corregedor Silvio José Franco, concluiu que: "O projeto-piloto foi extremamente exitoso, tanto que motivou a administração a expandi-lo para todo o Estado".

Logo, em face dos resultados positivos apresentados, que acarretaram inclusive a ampliação do Juízo 100% Digital na Justiça catarinense, ainda que se possa considerar a necessidade de aprimoramento em determinados pontos, não há a menor dúvida sobre o êxito do projeto piloto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, considerando o relato de experiência apresentado, consubstanciado pela análise dos conceitos, definições e histórico constante na bibliografia estudada, vislumbra-se que o projeto piloto do Juízo 100% Digital, implementado no 2º Juizado Especial Cível de Chapecó, alcançou seu objetivo e obteve resultados positivos.

Nota-se que houve uma significativa melhoria não apenas nas atividades laborativas, mas especialmente na prestação jurisdicional, porque a prática remota das atividades desburocratizou e encurtou caminhos, representando ganhos com economia processual e celeridade, de acordo com os princípios norteadores dos Juizados Especiais Cíveis, adequando a Justiça às exigências dos novos tempos.

Contudo, a nova sistemática trouxe tamanha celeridade aos processos em andamento, que é possível – e não incomum – que em um mesmo dia se cumpra o teor de uma decisão e os autos retornem para apreciação do Juiz sobre novos pedidos das partes, o que tem desafiado a unidade a pensar em soluções inteligentes, incluindo novos recursos de automação para auxiliar os trabalhos.

Além disso, há outras questões que necessitam de aprimoramento, a fim de contribuir para a redução do trabalho da equipe, que sente diariamente a necessidade de melhoria nos seguintes pontos: a) aumento do cadastramento dos grandes litigantes – o que viabilizará a citação/intimação através do fluxo processual; b) integração do sistema de videoaudiência ao Eproc, propiciando a juntada automática de vídeos nos autos; c) redução do tamanho do *link* de acesso às videoaudiências, a fim de facilitar o acesso pelas partes e advogados; d) acessibilidade aos excluídos digitais, com a criação de uma sala para audiências virtuais e uma central de atendimento voltada ao acompanhamento dos processos.

Ademais, é imprescindível fortalecimento do diálogo com a OAB – tanto para treinamento/informação de seus pares para a melhoria do trabalho, quanto para ouvir os principais pontos que necessitem de aprimoramento – bem como promover a abertura de canais de comunicação com o Procon e a Defensoria Pública, para a realização de um trabalho conjunto e efetivo para a resolução de litígios dos cidadãos.

De todo modo, os pontos positivos decorrentes da utilização da nova sistemática são em muito superiores aos que merecem atenção, mas é necessário o aprimoramento contínuo, a criação de novos recursos, para facilitar o exercício do trabalho, desenvolvendo novas tecnologias e tornando as existentes mais eficientes e intuitivas.

Portanto, este artigo teve por intuito esclarecer sobre o funcionamento do Juízo 100% Digital, a partir do relato de experiência utilizado, bem como contribuir para a implementação dessa nova tecnologia, uma boa prática cuja aplicação merece o compartilhamento e a disseminação, a fim de colaborar para a construção do Judiciário do futuro.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Carlos Henrique. **Processo eletrônico: processo digital**. 5. ed. São Paulo: Altas, 2017.

ALVES; Elizete Lanzoni; MEZZAROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis, CEJUR, janeiro de 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b>. Acesso em: 14 de abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **1 ano de Justiça 4.0: Resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 07/01/2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Balcão virtual**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/balcao-virtual/>. Acesso em: 09 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Cartilha Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/Cartilha-Justica-4-0-WEB-28-06-2021.pdf>. Acesso em: 08 de jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Diagnóstico dos Juizados Especiais**. Brasília [s.n], 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_LIVRO_JUIZADOS_ESPECIAIS.pdf. Acesso em: 21 dez. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2022**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 15 de abr.2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0. Comunicação: Balanço do 1º ano.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 16 de abr.2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Mais de 3,4 mil unidades de 1º grau já tramitam por processos no Juízo 100% Digital.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/mais-de-34-mil-unidades-de-1o-grau-ja-tramitam-processos-no-juizo-100-digital/#:~:text=Mais%20de%203%2C4%20mil,Ju%C3%ADzo%20100%25%20Digital%20%2D%20Portal%20CNJ&text=Institu%C3%ADdo%20pelo%20Conselho%20Nacional%20de,de%201%C2%BA%20grau%20dos%20tribunais>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Plataforma Digital do Poder Judiciário.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/plataforma-digital-do-poder-judiciario-brasileiro-pdpj-br> Acesso em: 04 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Projeto Justiça 4.0: Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos.** Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/12/TCOT_051_2020-atualizado.pdf Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portal vai unificar acesso a serviços eletrônicos da Justiça.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/portal-vai-unificar-acesso-a-servicos-eletronicos-da-justica>. Acesso em: 05 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Quem somos.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos> Acesso em: 16 de abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação 130, de 22 de junho de 2022.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4614>. Acesso em: 09 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 90, de 29 de setembro de 2009.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/81>. Acesso em: 03 de jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 335, de 29 de setembro de 2020.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 09 jan. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 345, de 09 de outubro de 2020.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 14 de abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução Conjunta n. 3, de 16 de abril de 2013.** Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Conjunta_CNJ-CNMP_3-2013.pdf. Acesso em: 04 jan. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995.** Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 04 de jan. 2023.

BRASIL. **Modernização: Juizados Especiais Cíveis da comarca de Chapecó estão 100% digitais.** TJSC. 2019. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/modernizacao-juizados-especiais-civeis-da-comarca-de-chapeco-estao-100-digitais>. Acesso em: 20 de jan. 2023.

BRASIL. **Palavra do Presidente abordou vantagens e expansão do Juízo 100% Digital no PJSC. 2021.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/alavra-do-presidente-abordou-vantagens-e-expansao-do-juizo-100-digital-no-pjsc?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Djuliano%2Bserpa. Acesso em: 23 de jan. 2023

BRASIL. **PJSC-Conecta.** TJSC. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/pjsc-conecta-videoconferencia>. Acesso em: 16 de jan. 2023

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Sessão Solene de Instalação do Ano Judiciário de 2022 [recurso eletrônico]: sessão realizada em 1º de fevereiro de 2022. Brasília: STF, Secretaria de Atos, Estudos, Pesquisas e Gestão da informação, 2022.** Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/publicacaoPublicacaoInstitucionalAberturaAno/anexo/PlaquetaAberturaAnoJudiciario2022.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2023.

CASTRO, Benvenuto de. **Juizados Especiais Cíveis dos Estados: Lei 9.099/95 conjugada com a Lei 12.153/2009.** Londrina: Thoth, 2022.

COSTA, Hélio Martins. **Lei dos juizados especiais cíveis anotada e sua interpretação jurisprudencial.** 4. Ed. Ver. Atual, e ampl. – Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

DA SILVA, Louise S. H. Thomaz; SOUTO, Fernanda R.; OLIVEIRA, Karoline F.; et al. **Direito Digital.** Porto Alegre: Grupo A, 2021. *E-book*. ISBN 9786556902814. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556902814/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

DIDIER, Fredie Junior. **Coleção Repercussões do Novo CPC.** Vol. 7. In: In: REDONDO, Bruno Garcia et al. (coord.). Salvador: Editora Jus Podivm, 2015.

FUX, Luiz. **Curso de direito processual civil.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

GONÇALVES, Marcus Vinicius R. **Esquematizado – Direito Processual Civil. Processual Civil.** São Paulo: Editora Saraiva, 2022. *E-book*. ISBN 9786555597103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555597103/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

JUNIOR & NETO, Fernando da Costa Tourino, e Joel Dias Figueira: **JUIZADOS ESPECIAIS ESTADUAIS CÍVEIS E CRIMINAIS**. Comentários à Lei 9.099/1995. Editora, 2020 ISBN:978-65-991377-0-9.

MICROSOFT. **Power BI**. Disponível em: <https://powerbi.microsoft.com/pt-br/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

PNUD. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/pnud-no-brasil>. Acesso em: 05/01/2023.

ROCHA, Felipe Borring. **Manual dos Juizados Especiais Cíveis Estaduais: teoria e prática**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Eproc: Unidades Judiciais de 1º Grau. Unidade 5. Aula 1**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/4787313/Unidade_5_Aula_1_Localizadores+de+%C3%B3rg%C3%A3o+e+do+sistema.pdf/2304f487-a315-19a5-4ce9-f1530039a915. Acesso em: 15 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Judiciário catarinense terá primeira experiência com o Juízo 100% Digital em janeiro**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/judiciario-catarinense-tera-primeira-experiencia-com-o-juizo-100-digital-em-janeiro>. Acesso em: 18 de abril de 2022. Resolução Conjunta GP/CGJ n. 4, de 24 de fevereiro de 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Modernização: Juizados Especiais Cíveis da comarca de Chapecó estão 100% digitais**. TJSC. 2019. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/modernizacao-juizados-especiais-civeis-da-comarca-de-chapeco-estao-100-digitais>. Acesso em: 20 de jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Palavra do Presidente abordou vantagens e expansão do Juízo 100% Digital no PJSC. 2021**. Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/alavra-do-presidente-abordou-ventajas-e-expansao-do-juizo-100-digital-no-pjsc?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Djuliano%2Bserpa](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/alavra-do-presidente-abordou-vantagens-e-expansao-do-juizo-100-digital-no-pjsc?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Djuliano%2Bserpa). Acesso em: 23 de jan. 2023

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 29, de 11 de dezembro de 2020**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=177610&cdCategoria=1&q=100%%20digital&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 18 abr. de 2022;

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 22, de 21 de setembro de 2021**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=3629&cdCaderno=4>. Acesso em: 18 de abr. de 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. **Judiciário de SC estabelece cronograma para ampliação do projeto Juízo 100% Digital**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/judiciario-de-sc-estabelece-cronograma-para-ampliacao-do-projeto-juizo-100->

[digital?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D100%2525%2Bdigital%2B%26site%3D66294](https://www.pesquisa.fapesp.br/digital?back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D100%2525%2Bdigital%2B%26site%3D66294). Acesso em: 18 abr. de 2022.

TAVARES, André Ramos. **O Juiz Digital: da atuação em rede à Justiça algorítmica**. São Paulo: Expressa, 2022, p. 30. ISBN: 978-65-5559-995-4. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/?ref_=dbs_p_ebk_r00_pcb_rnvc00&_encoding=UTF8&asin=B0B4353DKZ. Acesso em: 09 jan. 2023.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito Digital e Processo Eletrônico**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. *E-book*. ISBN 978655591484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978655591484/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito Digital e Processo Eletrônico**. São Paulo: SaraivaJur, 2022. *E-book*. ISBN 978655596946. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978655596946/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil: Procedimentos Especiais**. 55. ed. V. 2. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO TRABALHO NÃO PRESENCIAL CAUSADOS NOS SERVIDORES DA COMARCA DE ITAJAÍ - SC

AN ANALYSIS OF THE IMPACTS OF NON-PRESENTIAL WORK CAUSED ON SERVERS IN THE DISTRICT OF ITAJAÍ - SC

Fernanda Letícia Kaiser Corrêa dos Santos¹

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade analisar os impactos do trabalho não presencial na produtividade e nas atividades pessoais e profissionais dos servidores que trabalham na Comarca de Itajaí. A pesquisa seguiu o método indutivo, buscando avaliar, através de formulário eletrônico e análise de dados, como as pessoas enfrentaram a situação e como foram os resultados em termos de produtividade do trabalho e atendimento da demanda dos jurisdicionados. Buscou-se também, em fontes bibliográficas, conformações pertinentes sobre o tema estudado. Considerando os objetivos específicos delineados para o estudo, os resultados alcançados para ele foram de que as modalidades de trabalho a distância possuem mais vantagens do que desvantagens, trazendo importantes benefícios não somente para o servidor, mas para a Instituição e para a sociedade com um todo.

Palavras-chave: Trabalho não presencial; Teletrabalho; *Home office*; Servidores.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the impacts of remote work on productivity and on the personal and professional activities of public servers working in the District of Itajaí. The research followed the inductive method, seeking to evaluate, through an electronic form and data analysis, how people faced the situation and how were the results in terms of work productivity and meeting the demand of the jurisdictional. We also sought, in bibliographic sources, pertinent conformations about the subject studied. Considering the specific objectives outlined for the study, the results achieved for it were that the distance work modalities have more advantages than disadvantages, bringing important benefits not only for the server, but for the Institution and for society as a whole.

Keywords: Non-presential work; Telework; Home office; Servers.

¹Fernanda Letícia Kaiser Corrêa dos Santos: Especialista em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental pela Academia Judicial do TJSC, Especialista em Direito e Processo do Trabalho, em Direito Empresarial e em Direito Público, todos pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALD); Bacharel em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Técnica Judiciária Auxiliar, Chefe de Cartório da 3ª Vara Cível de Itajaí - SC. E-mail: ferkcorrea@hotmail.com. Orientador: José Francisco dos Santos, possui graduação em Filosofia pela Fundação Educacional de Brusque (1991), especialização em Fundamentos da Educação pela Universidade Regional de Blumenau, 1997, mestrado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2001) e doutorado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2006), é Técnico Judiciário Auxiliar no Fórum de Itajaí/SC, professor da Faculdade São Luiz - FSL, Faculdade Sinergia e Centro Universitário de Brusque - Unifebe. É autor dos livros: *Realismo e Falibilismo - um contraponto entre Peirce e Popper*, pela Editora CRV, de Curitiba/PR e *Para Refletir - artigos para reflexão e discussão em filosofia, ética e temas transversais*, pela Paco Editorial, de Jundiaí/SP.

INTRODUÇÃO

Dentre as diretrizes constantes no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina 2021-2026, destacam-se o comprometimento com a qualidade de vida, o bem-estar, a valorização e o aperfeiçoamento de seus integrantes, o aprimoramento da prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho.

O tema desta pesquisa parte dessas diretrizes, que se coadunam perfeitamente com os objetivos estratégicos à luz dos pilares da Inovação e da Inteligência Comportamental, requisitos exigidos para o presente artigo científico.

Sendo assim, pergunta-se: Quais os impactos positivos e negativos que o trabalho não presencial causa nas vidas dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina lotados na Comarca de Itajaí – SC? O resultado traz benefícios ou prejuízos ao Poder Judiciário de Santa Catarina?

Para responder tais perguntas formularam-se os seguintes objetivos específicos:

1) Analisar a bibliografia disponível acerca da evolução do trabalho, especialmente o teletrabalho e o *home office*, e a utilização destes em larga escala na atualidade;

2) Examinar as normas que disciplinam o trabalho não presencial, especialmente no Poder Judiciário de Santa Catarina, para identificar as principais alterações na rotina de trabalho;

3) Realizar uma pesquisa, por meio de formulário eletrônico, visando obter dados sobre os impactos do trabalho remoto nas atividades diárias exercidas pelos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, lotados na Comarca de Itajaí; e

4) Verificar e avaliar as repercussões do trabalho remoto nas atividades pessoais e profissionais realizadas pelos servidores da Comarca de Itajaí – SC.

A pandemia da covid-19 chegou de surpresa e provocou profundos impactos na vida social e, em especial, no mundo do trabalho. Acostumados aos sistemas tradicionais de trabalho, locais, horários, etc., vimo-nos, quase que do dia para a noite, tendo que nos adaptar a uma situação inteiramente nova. Para que as atividades profissionais não parassem, a tecnologia apareceu como fator fundamental. Assim, o trabalho não presencial, na modalidade de *home office*, foi impulsionado e se tornou uma realidade cada vez maior, e cada um teve que se adaptar a essa nova situação.

Foram dois anos (2020 e 2021) sob os efeitos mais contundentes da pandemia. Período em que o Poder Judiciário de Santa Catarina precisou ampliar a utilização do trabalho não

presencial para não cessar as suas atividades, pois a prestação jurisdicional possui caráter essencial para a população, devido à necessidade de garantir os direitos fundamentais.

Muitas perguntas apresentam-se para avaliar os impactos desse período no trabalho, nas relações pessoais, no atendimento às demandas dos jurisdicionados e também da vida pessoal dos profissionais. Este trabalho pretende ser uma tentativa de avançar em busca de algumas dessas respostas.

A realização da presente pesquisa é necessária para se constatar quais os verdadeiros impactos que o trabalho não presencial causa nas atividades diárias realizadas pelos servidores públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina, lotados na Comarca de Itajaí – SC, a fim de aferir se o trabalho remoto é benéfico ou prejudicial, tanto para o poder público quanto para os servidores, repercutindo na decisão sobre a sua manutenção no pós-pandemia.

A gestão no âmbito do Poder Judiciário deve sempre ser objeto de avaliação e melhorias. Especialmente quando se tem um fator externo tão impactante como a crise sanitária decorrente do novo coronavírus, é urgente que se empreendam estudos de avaliação, a fim de que os efeitos negativos sejam anulados ou minimizados, e que os bons frutos sejam incorporados e incrementados.

Todos os servidores em cargos de gestão também viveram os efeitos dessa reviravolta causada pela pandemia e precisaram buscar a melhor forma de organizar a gestão da equipe de trabalho, equalizando os desafios de ordem pessoal, as questões de tecnologia e as demandas próprias do trabalho, que não foi descontinuado.

A presente pesquisa se justifica por essa necessidade de avaliação, com o objetivo de conhecer melhor como de fato as pessoas enfrentaram esses desafios, quais os impactos positivos e negativos nas suas vidas, no âmbito pessoal e profissional e para aperfeiçoar o que demanda correções.

O estudo seguirá o método indutivo, visando avaliar, através de entrevistas estruturadas e análise de dados do programa *Business Intelligence*, como as pessoas enfrentaram a situação e como foram os resultados em termos de produtividade do trabalho e atendimento da demanda dos jurisdicionados.

Buscou-se em fontes bibliográficas conformações pertinentes sobre o tema do trabalho, com textos selecionados com base na abordagem do trabalho em geral e *home office* em particular, especialmente durante a pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Foram analisadas as normas que disciplinam o trabalho não presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina, buscando avaliar a evolução do processo e as principais mudanças que trouxeram para a rotina originária de trabalho.

Na terceira etapa, realizou-se a pesquisa de campo no universo dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina lotados na Comarca de Itajaí, através de questionário estruturado, com questões objetivas e subjetivas, em que se buscou colher informações sobre como cada servidor entrevistado percebeu os impactos da mudança no sistema do trabalho.

1 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO

É de conhecimento público que o trabalho surgiu em tempos muito remotos, desde os primórdios da civilização, pois para sobreviver era necessário caçar, pescar, colher frutos.

Com o evoluir, após a domesticação dos animais e o surgimento da agricultura, apareceu a escravidão, que se deu com a fixação do escravo a territórios determinados, nos quais o escravo recebia apenas o alimento necessário à sua sobrevivência. O *pater familias* era o dono da terra, quem dirigia o trabalho e lucrava com a produção (FERRARI; NASCIMENTO; MARTINS FILHO, 2002).

Para Führer & Führer (2008, p. 17):

A história do trabalho humano é uma história de terror. A primeira civilização conhecida já era escravocrata, há mais de 5.000 anos.

Na língua dos antigos sumérios, a palavra “escravo” derivava do termo utilizado para designar estrangeiros, denunciando a origem política deste flagelo.

Ao senhor dos escravos tudo era permitido: torturas, sevícias diversas, mutilações, amputações, suplícios e abusos de toda ordem. O trabalho humano não tinha limite de horário ou esforço. A vida do escravo era mera mercadoria, dependia apenas do desejo do opressor.

Na antiguidade não era incomum que os escravos fossem enterrados vivos, junto com o cadáver de seu senhor, para servi-lo além-túmulo.

No Brasil, houve a escravidão dos negros e índios entre os séculos XVI ao XIX. Na grande época do café, houve o recrudescimento da escravidão e a desmoralização do trabalho, devido à opressão e exploração do homem pelo homem. O escravo trabalhava penosamente e era mantido como se estivesse num cativeiro (FERRARI; NASCIMENTO; MARTINS FILHO, 2002).

Ainda falando sobre a evolução do trabalho Führer & Führer (2008, p. 18), explicam:

Em determinado momento da História a escravidão deixou seu fundamento político para lastrear-se exclusivamente nos interesses econômicos.

Família inteiras, aldeias, tribos, eram subjugadas e sequestradas para comercialização no infame mercado da escravidão humana.

Até hoje chegam notícias de casos isolados de escravidão nos rincões afastados da civilização.

O prestígio da escravidão variou conforme a época.

Durante o feudalismo imperou um sistema intermediário entre a escravidão e o trabalho livre.

Era o regime da servidão, que vinculou o trabalhador rural à terra.

Vítima de alguma adversidade e pela falta de outra opção de sobrevivência, o home livre se colocava sob a proteção de um proprietário agrícola, o senhor. O servo jurava-lhe lealdade e era obrigado a pagar-lhe um tributo, geralmente extorsivo.

Recebia um pedaço de terra para explorar e se sustentar. Entretanto, grande parte do tempo era empregada no cultivo não remunerado das terras do senhor da gleba.

Na época da servidão, o escravo deixa de ser visto como coisa e passa a ser visto como pessoa. Agora o trabalhador é o servo da gleba (FERRARI; NASCIMENTO; MARTINS FILHO, 2002).

Segundo expõem Führer & Führer (2008, ps. 19-20):

A partir do século XVI a servidão entra em declínio. A submissão dos feudos a um governo central, com a formação das nações, o surgimento do mercantilismo e a parte da importância da terra como fonte de riqueza contribuíram para esse declínio, até sua total erradicação.

Surgem as primeiras vilas e cidades e, com elas, os artesãos.

Esses profissionais orgulhosos foram se agrupando em corporações de ofício ou guildas.

Os mestres eram os donos das oficinas e únicos autorizados a explorar economicamente determinada atividade profissional. As corporações eram dirigidas pelos mestres, que atuavam na defesa exclusiva dos interesses da classe.

(...)

As corporações impunham regras muito rígidas acerca de salários, preços, métodos de produção etc.

Esta rigidez era um fator de estagnação e acabou inviabilizando as corporações quando as cidades cresceram e surgiram as ideias capitalistas mercantilistas.

A classe dos burgueses, pequenos comerciantes, embora tenha adquirido grande importância, estava afastada do poder e ansiava por regras que assegurasse a livre economia de mercado.

Aparece o germe da doutrina liberal, defendendo a liberdade absoluta da economia, evoluindo para a liberdade absoluta do homem em todas as suas atividades.

Na sequência, Führer & Führer (2008, p. 20), continuam explicando:

Nos séculos XVIII e XIX vários fatores, em especial o avanço tecnológico e a migração da mão-de-obra rural, contribuíram para que lentamente se instalasse a chamada “Revolução Industrial” na Inglaterra, transformando as oficinas dos artesãos em fábricas, com produção em larga escala.

Inicia-se aqui um dos períodos mais negros da história do trabalho. Sem dúvida.

Num primeiro momento, a chegada das máquinas causou grande desemprego e revolta. Contam alguns movimentos de desempregados que promoveram a quebra de teares e de outros equipamentos.

Com o rápido desenvolvimento das indústrias, a mão-de-obra foi sendo reabsorvida, mas em condições extremamente adversas para o trabalhador.

Sendo grande a oferta de mão-de-obra e não havendo qualquer controle estatal, os salários foram sendo fixados em níveis cada vez mais baixo, enquanto a jornada de trabalho era ampliada para além dos limites do esgotamento físico humano.

Diante da insatisfação dos operários com as suas condições de trabalho, Führer & Führer (2008, ps. 22-23), contam:

Ao mesmo tempo em que despontavam as teorias sociais, surgiam os movimentos sindicais operários, com inúmeras mortes, e a Igreja despertava para os problemas dos trabalhadores desvalidos, editando as encíclicas papais *Rerum Renovarum, Quadragesimo Anno, Divini Redemptoris e Mater et Magistra*.

O Estado vai lentamente abandonando a doutrina do não intervencionismo, são promulgadas as primeiras leis de proteção ao trabalho e é criada a Organização Internacional do Trabalho – OIT (1919).

Nasce o Direito do Trabalho.

As grandes conquistas trabalhistas do século XX tiveram como dinamismo os movimentos sindicais e a implantação do socialismo em vários países.

Instalou-se um sistema sindical livre. A jornada de trabalho foi limitada, regulou-se a concessão de períodos de repouso e foram estabelecidos limites de esforço.

Masi (2022, ps. 20-21), afirma que após a Segunda Guerra Mundial nasceu a sociedade pós-industrial, e que o século XXI pode ser chamado de o século pós-industrial, esclarecendo:

Depois da Segunda Guerra, o progresso científico e tecnológico, o desenvolvimento organizacional, a globalização, a escolarização difusa e o advento dos meios de comunicação de massa determinaram a passagem da sociedade industrial à sociedade pós-industrial, baseada na produção de bens imateriais como os serviços, as informações, os símbolos, os valores, a estética. Os operários, que na Manchester industrial da metade do século XIX chegavam a 94% de toda a força de trabalho, hoje representam apenas 33% e todo o resto é constituído por trabalhadores intelectuais – eles também destinados a serem substituídos, pelo menos em parte, pela inteligência artificial. Estamos conseguindo produzir bens e serviços com cada vez menos trabalho humano, nossas atividades são sempre mais uma mistura de trabalho, estudo e brincadeira (ócio criativo) e o tempo livre é maior que o tempo de trabalho.

Continuando sua explanação sobre a sociedade pós-industrial, Masi (2022, ps. 949 e 966), discorre que ela “é baseada na rapidez, no descolamento e na junção de pessoas, mercadorias e informações provenientes dos lugares mais disparatados”. E afirma:

O caos urbano torna os cidadãos cada vez mais impacientes em relação à vida metropolitana e aos deslocamentos diários que correm em medida intolerável

o tempo livre, a economia, o equilíbrio psíquico. Parece cada vez mais óbvia a inutilidade do trabalho realizado na unidade de tempo e de lugar do grande escritório centralizado; difunde-se a aspiração a uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentralizada do próprio trabalho; toma-se consciência das oportunidades cada vez mais revolucionárias oferecidas pelo progresso tecnológico, capaz a esta altura de tornar ubíquas as informações e de anular os vínculos espaço-temporais, consentindo formas múltiplas de *smart working* (“trabalho inteligente”) e de trabalho remoto.

Portanto, nas últimas décadas do século XX, devido ao avanço da tecnologia e da evolução nos meios de comunicação, proporcionados pela internet, possibilitou-se uma nova forma de trabalho, o trabalho não presencial.

Em 2020, em decorrência da pandemia causada pelo novo coronavírus, houve um profundo impacto sobre os sistemas tradicionais de trabalho. Diante da necessidade do distanciamento social, bem como da manutenção do trabalho, houve um impulso para a utilização do trabalho remoto, que foi possível em virtude da existência de ferramentas tecnológicas que, conforme explica Steindorfe (2021, ps. 24-25):

permitiram a integração entre os diversos sistemas e a realização de atos virtuais, tais como reuniões, audiências e, até mesmo, atendimento ao público, mantendo o fluxo das tarefas em patamares suficientes a minimizar os prejuízos causados pelas medidas restritivas à liberdade de locomoção e ao desempenho das atividades laborais.

Para que fosse possível a continuidade das atividades laborais, em especial no Poder Judiciário Brasileiro, o Presidente do Conselho Nacional de Justiça editou a Portaria nº 52, de 12 de março de 2020, estabelecendo normas que permitiram a utilização em larga escala do chamado *home office*. Este também foi regulamentado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, conforme veremos no próximo subtítulo.

1.1 O Teletrabalho e o *Home Office* no Poder Judiciário de Santa Catarina

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, no intuito de melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, foi um dos primeiros Tribunais a implantar o regime de teletrabalho integral. Inicialmente o teletrabalho foi disciplinado por meio da Resolução TJ nº 14, de 3 de junho de 2015, alterada pela Resolução TJ nº 22, de 15 de agosto de 2018. Esta última foi alterada pela Resolução TJ nº 17, de 21 de outubro de 2020, tendo em vista a expansão do trabalho não presencial, com a implantação do regime de *home office*.

Consoante, consta no Relatório Estatístico do Poder Judiciário de Santa Catarina do Ano de 2020 (TJSC, 2020, ps. 19-20):

A administração do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) assumiu o desafio de minimizar os impactos da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) no decorrer de 2020 sob dois compromissos prioritários: a garantia da saúde de colaboradores e jurisdicionados e a manutenção, nas condições possíveis, da prestação jurisdicional aos que dela necessitam. Desse modo, uma série de medidas foi colocada em prática em sintonia com os demais atores do sistema judicial, bem como em harmonia com a política emergencial definida pelo governo do Estado. Reação imediata à crise pandêmica. Em adequação ao ato normativo que instituiu emergência em todo o território catarinense, no mês de março o PJSC determinou que magistrados e servidores de 1º e 2º grau de jurisdição adotassem o *home office* e o teletrabalho integral. Também foi dispensado o ponto dos profissionais terceirizados que atuam nas unidades jurisdicionais e administrativas. O Judiciário catarinense esteve entre os primeiros órgãos de Justiça do país a adotar medidas de enfrentamento à crise, servindo de exemplo para outros tribunais.

Tendo em vista a necessidade de adequação das modalidades de trabalho não presencial, especialmente em virtude da pandemia da Covid-19, o Poder Judiciário Catarinense editou a Resolução GP nº 30, de 3 de novembro de 2020, que disciplina o teletrabalho parcial, e a Resolução GP nº 31, de 3 de novembro de 2020, que regulamenta o *home office* nas modalidades integral e parcial. Esta última resolução foi atualizada por meio da Resolução GP nº 34, de 17 de maio de 2022.

Para melhor esclarecimento sobre os temas a serem estudados, é importante discorrer sobre os tipos de trabalho não presencial: teletrabalho e *home office*.

Para Fincato e Lemonje (2021, p. 65):

entende-se o teletrabalho como o labor realizado preponderantemente em local diverso das dependências do empregador – não necessariamente em domicílio, havendo possibilidade de ser desenvolvido a partir de telecentros, espaços de coworking, dentre outros locais que acolham as atividades laborativas do empregado –, sempre mediante o uso de instrumentos telemáticos.

Stürmer e Souza (2021, p. 112), conceituam o *home office* “como o teletrabalho prestado fora do estabelecimento empresarial, em lugar fixo, preferencialmente no domicílio do trabalhador, “com o intermédio de tecnologias da informação e comunicação.”

De acordo com o artigo 2, I, da Resolução TJ nº 22, de 15 de agosto de 2018, considera-se teletrabalho a “modalidade de trabalho realizado de forma remota, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação”.

O artigo 2 da Resolução GP n ° 30, de 3 de novembro de 2020, assim dispõe:

Para os fins desta resolução, considera-se teletrabalho parcial a modalidade de trabalho realizado em parte do mês fora das dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias da informação e comunicação, e presencialmente nas dependências da instituição nos dias remanescentes.

O artigo 2 da Resolução GP n ° 31, de 3 de novembro de 2020, conceitua o *home office* como “o desempenho das funções, atribuições e atividades dos servidores, estagiários e voluntários em suas residências mediante a utilização de computadores de mesa e/ou portáteis com acesso à internet”.

A principal diferença entre o teletrabalho e o *home office* está no cumprimento da jornada de trabalho, pois naquele há flexibilidade de horário e o servidor pode trabalhar nos horários que lhe convirem, sendo necessário apenas o alcance da sua meta diária, enquanto no *home office* haverá o cumprimento da jornada de trabalho equivalente ao do regime presencial.

No que se refere à modalidade parcial, em ambos os regimes, o servidor precisará comparecer ao local de trabalho para cumprimento presencial da jornada, por no mínimo quatro dias mensais.

Para melhor elucidação sobre o assunto, o PJSC editou a *Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina*, na qual explica detalhadamente todas as peculiaridades de cada modalidade de trabalho e da qual, nas páginas 13 a 16, extraímos as seguintes tabelas com as principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Quadro 1 – Principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Tópicos	Home office integral	Home office parcial	Teletrabalho integral	Teletrabalho parcial
Participantes	Servidores efetivos e comissionados, estagiários e voluntários	Servidores efetivos e comissionados, estagiários e voluntários	Servidores efetivos e comissionados	Servidores efetivos e comissionados
Jornada de trabalho	Diária e integral, como se estivesse em regime presencial	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> diária e integral, como se estivesse em regime presencial <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	O alcance da produção mensal prevista equivale ao cumprimento da jornada	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> o alcance da produção mensal prevista equivale ao cumprimento da jornada <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Horário de expediente	Mesmo adotado no regime presencial	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> mesmo adotado no regime presencial <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	Flexibilidade de horário, não vinculado ao expediente do P35C	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> flexibilidade do horário, não vinculado ao expediente do P35C <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Controle da jornada	Mediante registro de ponto no sistema eletrônico, observadas as normas que disciplinam o controle de frequência no regime presencial	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> mediante registro de ponto no sistema eletrônico, observadas as normas que disciplinam o controle de frequência no regime presencial <u>Dias de trabalho presencial:</u> o controle da jornada de trabalho observará as regras e os procedimentos próprios, conforme orientações constantes no Portal do Servidor	Não há registro de ponto, e o cumprimento da jornada é controlado de acordo com a produção mensal do servidor	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> o alcance da produção mensal prevista equivale ao cumprimento da jornada <u>Dias de trabalho presencial:</u> o controle da jornada de trabalho observará as regras e os procedimentos próprios, conforme orientações constantes no Portal do Servidor

Fonte: Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina

Quadro 2 – Principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Tópicos	Home office integral	Home office parcial	Teletrabalho integral	Teletrabalho parcial
Atendimento externo	Irrestrito, durante o horário de expediente, por telefone ou por outro meio de comunicação	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> irrestrito, durante o horário de expediente, por telefone ou por outro meio de comunicação <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	Não há atendimento telefônico	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> não há atendimento telefônico <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Comparecimento presencial	Durante o seu horário de expediente, a critério do gestor, assegurado prazo razoável para deslocamento	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> durante o seu horário de expediente, a critério do gestor, assegurado prazo razoável para deslocamento <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	Assegurado prazo razoável de antecedência na convocação, nas hipóteses de suspensão temporária ou, ainda, quando necessário caso não seja possível o contato/participação em reuniões por videoconferência ou outro recurso tecnológico de comunicação	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> assegurado prazo razoável de antecedência na convocação, nas hipóteses de suspensão temporária ou, ainda, quando necessário caso não seja possível o contato/participação em reuniões por videoconferência ou outro recurso tecnológico de comunicação <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Comunicação interna (sistemas de mensagens)	Acessível durante todo o horário de expediente	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> acessível durante todo o horário de expediente <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	Periodicidade ajustada no plano de trabalho, mantendo contatos institucionais e pessoais ativos nos dias úteis	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> periodicidade ajustada no plano de trabalho, mantendo contatos institucionais e pessoais ativos nos dias úteis <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial

Fonte: Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina

Quadro 3 – Principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Tópicos	Home office Integral	Home office parcial	Teletrabalho Integral	Teletrabalho parcial
Produtividade	Ajustado no acordo de trabalho, competindo ao gestor analisar continuamente o desempenho e a qualidade das atividades	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> ajustado no acordo de trabalho, competindo ao gestor analisar continuamente o desempenho e a qualidade das atividades <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	No mínimo 20% superior a média da produtividade dos servidores que executam atividades correlatas na unidade de lotação, a ser aferida pelo gestor da unidade	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> no mínimo 20% superior à média da produtividade dos servidores que executam atividades correlatas na unidade de lotação, a ser aferida pelo gestor da unidade <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Formalização do ingresso	O gestor/chefe imediato autoriza o ingresso do colaborador mediante sistema próprio, sem a necessidade de publicação de portaria	O gestor/chefe imediato autoriza o ingresso do colaborador mediante sistema próprio, sem a necessidade de publicação de portaria	O pedido é autuado e submetido à deliberação do diretor de gestão de pessoas. Autorizado o ingresso, ocorre a publicação de portaria	O pedido é autuado e submetido à deliberação do diretor de gestão de pessoas. Autorizado o ingresso, ocorre a publicação de portaria
Fixação das atividades e do desempenho	Mediante acordo de trabalho, não necessariamente documental	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> mediante acordo de trabalho, não necessariamente documental <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial	Mediante plano de trabalho formal, o qual deve integrar o pedido de ingresso no teletrabalho	<u>Dias de trabalho não presencial:</u> mediante plano de trabalho formal, o qual deve integrar o pedido de ingresso no teletrabalho <u>Dias de trabalho presencial:</u> conforme regras e procedimentos próprios do regime presencial
Distanciamento territorial	Distância entre a residência e o local de trabalho deve permitir o comparecimento à unidade em prazo razoável, ajustado no acordo de trabalho	Distância entre a residência e o local de trabalho deve permitir o comparecimento à unidade em prazo razoável, ajustado no acordo de trabalho	Não há limitação, sendo possível inclusive o exercício de atividades no exterior	Não há limitação, devendo, no entanto, viabilizar o comparecimento à unidade nos dias acordados com o gestor da unidade (no mínimo 4 dias úteis presenciais no mês)

Fonte: Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina

Quadro 4 – Principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Tópicos	Home office Integral	Home office parcial	Teletrabalho Integral	Teletrabalho parcial
Estruturas física e tecnológica	Há a possibilidade de o servidor movimentar os equipamentos de informática e de mobiliário do PJSC para o imóvel onde residir, a critério do gestor.	Há a possibilidade de o servidor movimentar os equipamentos de informática e de mobiliário do PJSC para o imóvel onde residir, a critério do gestor	Compete ao servidor providenciar	Compete ao servidor providenciar

Fonte: Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina

Os regimes divergem ainda em outros aspectos, de acordo com a situação funcional do servidor, conforme o quadro a seguir, constante na página 17 da referida cartilha (TJSC, 2022, p.17).

Quadro 5 – Principais diferenças entre *home office* e teletrabalho.

Situação funcional	Home office	Teletrabalho
Em estágio probatório	Permitidas as modalidades integral ou parcial	Permitida a modalidade parcial (caráter experimental por 1 ano*) quando o estágio probatório for inferior a 1 ano
Exclusivamente comissionado com menos de 365 dias de exercício	Permitidas as modalidades integral ou parcial	Permitida a modalidade parcial (caráter experimental por 1 ano*)
Designado para atuar em comissões ou grupo de trabalho e estudo	Permitidas as modalidades integral ou parcial	Permitida a modalidade parcial (caráter experimental por 1 ano*)
Chefia e direção	Permitidas as modalidades integral ou parcial	Vedado o teletrabalho integral ou parcial**
Contador, distribuidor, coordenador de central de mandados, assistente de atividades específicas e secretário de assuntos específicos	Permitidas as modalidades integral ou parcial	Vedado o teletrabalho integral ou parcial
Cargo de oficial de justiça, oficial de justiça e avaliador, comissário da infância e juventude, oficial da infância e juventude, assistente social e psicólogo	Permitida a modalidade parcial	Permitida a modalidade parcial (caráter experimental por 1 ano*)

Fonte: Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina

2 OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NOS SERVIDORES DO FÓRUM DA COMARCA DE ITAJAÍ - SC

Visando obter dados sobre os impactos do trabalho remoto nas atividades diárias exercidas pelos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, lotados na Comarca de Itajaí, realizou-se a presente pesquisa por meio de formulário eletrônico elaborado na plataforma Microsoft Forms. As questões visaram abordar temas de ordem funcional e de saúde, com o intuito de responder o problema de pesquisa.

O formulário foi encaminhado pela referida plataforma via correio eletrônico para os endereços de e-mail funcional de 136 (cento e trinta e seis) servidores, todos ocupantes de cargo de provimento efetivo. O envio ocorreu no dia 30/11/2022, com prazo final de resposta em 7/12/2022. Apenas 46 (quarenta e seis) pessoas apresentaram respostas, conforme relatórios anexados ao presente artigo.

Na sequência, serão colacionadas as principais questões, com os seus respectivos números constantes no formulário eletrônico, e as que trouxeram um maior impacto ao resultado da pesquisa:

4) De um modo geral, como você percebe a sua adaptação ao *home office*?

Quadro 6: Respostas da questão n ° 4.



Fonte: Formulário intitulado “PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ - SC”, de Autoria própria.

5) Você percebeu se houve aumento na quantidade de trabalho após o ingresso no home office?

Quadro 7: Respostas da questão n ° 4.



Fonte: Formulário intitulado “PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ - SC”, de Autoria própria.

7) Em relação à produtividade, comparando com períodos em que não havia o *home office*, como você a avalia atualmente?

Quadro 8: Respostas da questão n ° 7.



Fonte: Formulário intitulado “PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ - SC”, de Autoria própria.

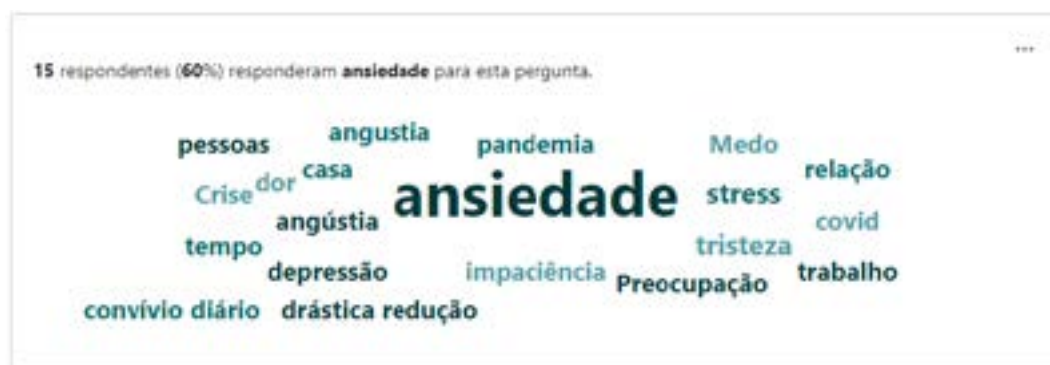
8) Em *home office*, você sente dificuldades em separar a rotina pessoal e a do trabalho?
R: 8 Sim; 36 Não; 2 Não se aplica.

9) Você acha que houve um prolongamento da jornada de trabalho por estar trabalhando em casa? R: 6 Sim; 27 Não; 3 Não se aplica.

14) Caso a resposta anterior tenha sido melhorou, a que você atribui a melhora? R: A pessoa de número 3 explanou: “Estar em casa propicia uma melhor qualidade de alimentação, com ingestão de mais frutas e legumes, refeições frescas onde tenho conhecimento de todos os ingredientes utilizados, também tenho mais horas de repouso pois não preciso estar no trânsito.

18) Em caso positivo, descreva brevemente os sintomas que teve. R: O pesquisado de número 13 contou: “Fiquei mais ansiosa e com mais dores na lombar, por ficar mais tempo sentada, por levantar menos da cadeira e alongar e por, às vezes, prolongarmos a jornada pelo simples fato de estarmos em casa”. Ainda, com relação ao mesmo item, extrai-se o gráfico abaixo, no qual pode-se observar ter sido a ansiedade o sintoma mais sentido.

Quadro 9: Respostas da questão n º 18.



Fonte: Formulário intitulado “PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ - SC”, de Autoria própria.

19) Como você avalia os impactos do trabalho remoto na qualidade do serviço desempenhado, na sua saúde e na sua qualidade de vida? R: O respondente de número 37 asseverou:

Vejo que os impactos em sua maioria são positivos, consigo me concentrar mais no trabalho por não precisar atender ao público, consigo organizar minha rotina pra trabalhar em período que sou mais produtiva e conciliar os demais horários com os cuidados de minha bebê; com relação a saúde, consigo me alimentar melhor, preparar minha própria alimentação, praticar mais atividades físicas, ter uma vida sem o stress do trânsito e do deslocamento até o local de trabalho; tudo isso melhora muito a qualidade de vida.

Da análise dos dados obtidos, no tocante ao trabalho, a maioria da amostra pesquisada informou que houve aumento na quantidade de trabalho, melhora na sua qualidade, bem como

o incremento na produtividade. Isto vem ao encontro da notícia veiculada no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no dia 16/12/2020, intitulada “As principais notícias do Judiciário catarinense em 2020 - um ano que ficará na memória “, que noticiou ter havido índices recordes de produtividade durante o primeiro ano da pandemia.

Com relação à vida pessoal, 78% (setenta e oito) por cento dos pesquisados responderam que não tiveram dificuldades em separar a rotina pessoal e a do trabalho durante o *home office*; 59% (cinquenta e nove por cento) entende que não houve um prolongamento da jornada de trabalho por estar trabalhando em casa; e 66% (sessenta e seis por cento) não sente a necessidade de estar à disposição do trabalho 24 horas por dia.

No tocante à saúde, constata-se que a grande maioria dos entrevistados manteve a condição de saúde que possuía antes do *home office*, não havendo um aumento ou diminuição no número de atestados médicos para simples consulta médica. Além disso, metade dos servidores disse ter apresentado algum dos sintomas de estresse, angústia, ansiedade, tristeza, impaciência, desconforto físico ou psicológico durante o isolamento social, o que, em sua maioria, ocorreu em virtude das próprias incertezas causadas pela pandemia e não pelo trabalho remoto em si. Os sintomas mais relatados foram ansiedade, angústia e estresse.

Quanto aos impactos do trabalho remoto na qualidade do serviço desempenhado, na sua saúde e na qualidade de vida, a grande maioria relatou ter havido melhora em todos os aspectos mencionados. Isto, porque os servidores passaram a ter mais concentração durante o horário de trabalho, por não precisar atender o público, o telefone e não ser interrompido pelos colegas.

Ainda, há um melhor aproveitamento do tempo, pois não precisam mais se deslocar da casa ao fórum, o que propiciou horas a mais para lazer e descanso, para a prática de atividades físicas, para o preparo do seu alimento, para o convívio com a família.

Outro fator importante no trabalho não presencial é a economia de dinheiro, pois não há mais necessidade de gasto com o deslocamento, além disso, o investimento em vestuário e alimentação são reduzidos consideravelmente.

Portanto, conclui-se que há mais vantagens do que desvantagens nas modalidades de trabalho a distância, os quais trazem importantes benefícios não somente para o servidor, mas para a instituição e para a sociedade com um todo.

3 OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO SOBRE A PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES DA COMARCA DE ITAJAÍ - SC

De acordo com os Relatórios Estatísticos dos anos 2020, 2021 e 2022 do Poder Judiciário de Santa Catarina, e consoante notícias veiculadas no site do Tribunal de Justiça Catarinense, constatou-se que houve um significativo aumento da produtividade dos magistrados e servidores após o ingresso no *home office*, em decorrência da pandemia do novo coronavírus.

Em notícia publicada no dia 13/10/2020 no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, intitulada “Destaque nacional: PJSC soma 46 milhões de atos cumpridos por servidores na pandemia” (TJSC, 2020), foi esclarecido:

Com 46,3 milhões de atos cumpridos por servidores durante a pandemia, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) tem o segundo número mais expressivo do país nesse indicador, considerando todos os órgãos de Justiça do Brasil. Apenas São Paulo, reconhecido como o maior tribunal do mundo em volume de processos, aparece à frente do Judiciário catarinense.

Só na última semana, com dados monitorados entre os dias 5 e 11 de outubro, foram registrados mais 1,5 milhão de movimentos processuais. Em 28 das 30 semanas analisadas, o volume de atos cumpridos por servidores do Judiciário de Santa Catarina passou de 1 milhão.

Os dados constam no painel Produtividade Semanal do Poder Judiciário, divulgado semanalmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A produtividade dos magistrados catarinenses também é destaque no levantamento do CNJ. O PJSC ocupa a quarta posição entre todos os tribunais estaduais em relação às decisões judiciais, com mais de 926,3 mil registros no período. É o maior volume entre os dez tribunais de médio porte do país.

Em relação ao total de sentenças e acórdãos, o PJSC tem o segundo melhor desempenho entre os tribunais de médio porte, com 578,6 mil publicações. O Judiciário catarinense também é referência no que diz respeito às contribuições destinadas à compra de equipamentos e insumos para combate à Covid-19. Foram repassados mais de R\$ 17,3 milhões desde o início da pandemia. É a segunda maior cifra entre os tribunais estaduais brasileiros.

As verbas são oriundas do cumprimento de penas de prestação pecuniária, transação penal e suspensão condicional do processo, as quais são destinadas por comarcas de todo o Estado a iniciativas desenvolvidas por entidades públicas e privadas catarinenses com finalidade social.

Os dados podem ser monitorados e obtidos a partir de painéis do programa *Business Intelligence* (BI), que permite o acompanhamento e análise dos principais indicadores de desempenho da instituição.

Segundo a notícia “Magistrados catarinenses já proferiram mais de 1 milhão de decisões na pandemia”, publicada no site do TJSC no dia 11 de novembro de 2020, naquele

ano, durante a pandemia, foram cumpridos 51,8 milhões de atos pelos servidores, proferidos 1,4 milhão de despachos e publicadas 647,4 mil sentenças/acórdãos.

Corroborando a informação, denota-se do Relatório Estatístico 2021 (TJSC, p. 14):

A série histórica apresentada na imagem a seguir explicita os impactos da pandemia no ano de 2020, quando foi registrada queda nos três indicadores em análise: casos novos (entradas), sentenças e baixas processuais. Embora os dados de 2021 não incluam dezembro, é possível inferir que os impactos nos indicadores tenham se mantido também nesse mês. Em síntese, os números expressam a alta litigiosidade no Estado e a alta produtividade dos magistrados e servidores. Nos primeiros onze meses de 2021, ingressaram no Poder Judiciário de Santa Catarina cerca de 894 mil processos, número que projeta uma entrada superior à do ano anterior, cuja marca foi de 862 mil casos novos. Entre as competências mais demandadas em 2021 estão as de natureza civil (30%), juizados especiais (25%), criminal (17%), execução fiscal (10%) e família (9%).

No Relatório Justiça em Números 2022 (CNJ, 2022, p. 308), assim consta:

Houve elevação da produtividade média dos(as) magistrados(as) em 11,6%, com média de 1.588 processos baixados por magistrado(a). Considerando apenas os dias úteis do ano de 2021 e sem considerar a existência de períodos de recessos (mas considerando férias), o valor implica a solução de aproximadamente 6,3 processos ao dia. O Índice de Produtividade dos(as) Servidores(as) da Área Judiciária cresceu 13,3%, o que significa uma média de 16 casos a mais baixados por servidor(a) em relação a 2020. O aumento da produtividade ocorreu de forma coordenada, pois foi verificada em ambos os graus de jurisdição.

Com relação aos servidores da Comarca de Itajaí, lotados nas quatro Varas Cíveis; duas Varas Criminais; Vara de Execuções Penais; Vara da Família; Vara da Infância e Juventude; Vara da Fazenda Pública, Execuções Fiscais e Registros Públicos; Juizados Especiais Cível e Criminal; CEJUSC; Central de Mandados; Contadoria; Distribuição; Psicologia e Serviço Social; em análise aos dados obtidos nos painéis *Business Intelligence*, constatou-se que: no período de 1/1/2019 a 31/12/2019, foram emitidos 693.127 documentos e efetuadas 1.587.913 movimentações; no período de 1/1/2020 a 31/12/2020, expediram 407.171 documentos e realizaram 951.853 movimentações; no período de 1/1/2021 a 31/12/2021, emitiram 736.451 documentos e realizaram 977.762 movimentações; no período de 1/1/2022 a 31/12/2022, os servidores emitiram 363.037 documentos e efetivaram 1.113.956 movimentações.

Vislumbra-se que, embora no primeiro ano de pandemia tenha havido um decréscimo na produção com relação ao ano de 2019, a partir de 2021 houve um acréscimo nas movimentações processuais, o que demonstra que as modalidades de trabalho não presencial, com toda a certeza contribuíram, não apenas para a manutenção das atividades judiciais durante a crise sanitária, mas também para o considerável aumento da produtividade.

Ainda, alguns indicadores tirados dos painéis *Business Intelligence* também indicam melhora no desempenho da Comarca de Itajaí. Dentre os indicadores mais importantes estão o índice de atendimento à demanda – IAD e a taxa de congestionamento.

Conforme legendas retiradas do mencionado programa, o IAD é o índice que mede a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período. Quando o indicador estiver acima de 100% significa que a unidade está reduzindo o acervo.

A taxa de congestionamento mede a efetividade da unidade, levando-se em conta o total de casos baixados divididos pela soma de casos novos e o acervo pendente (sem processos suspensos, sobrestados e em arquivo provisório). Significa que a unidade consegue dar vazão ao seu acervo mesmo com a entrada recorrente de processos. Quanto menor melhor.

Da verificação de tais índices relativos à Comarca de Itajaí, referentes aos anos 2021 e 2022, comparados ao ano de 2019, constata-se uma significativa melhora nos índices, com redução do acervo, sendo que no ano de 2020 a taxa de congestionamento foi praticamente igual à do ano de 2019. Os gráficos constarão dos anexos deste artigo.

Outra notícia que confirma o aumento da produtividade e denota a baixa no número de processos em andamento no PJSC, foi publicada no dia 31/8/2022, nomeada “Quadriênio 2019-2022: Boletim Informativo destaca produtividade, ações e metas do PJSC”:

Já está disponível a nova edição do Boletim Informativo realizado pelo Núcleo de Estatística e Análise de Dados da Assessoria de Planejamento (Asplan), do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). A publicação traz uma análise dos primeiros semestres do quadriênio 2019, 2020, 2021 e 2022.

Entre outros destaques, o informativo mostra que os magistrados catarinenses julgaram, em média, 141 processos a cada hora neste primeiro semestre de 2022. Trata-se do melhor desempenho alcançado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina nesse mesmo período entre 2019 e 2022.

A alta produtividade teve papel fundamental para a Justiça catarinense reduzir o número de processos em seus gabinetes, destaca o boletim, que aponta uma queda de 4% no acervo total durante o período em estudo. O índice pode ser considerado bastante positivo diante de um volume crescente de entrada de novos casos.

A publicação apresenta, ainda, o desempenho do PJSC em relação às Metas Nacionais do Poder Judiciário, bem como as ações de destaque do Judiciário catarinense em governança e gestão; prestação jurisdicional; e inovação e tecnologia.

Ainda no tocante à produtividade, embora no ano de 2019 ela tenha sido superior aos anos de 2020, os dados do *Business Intelligence* relativos à Comarca de Itajaí confirmam a queda gradual do acervo a partir do ano de 2020, no qual havia 47.691 processos em andamento e o

ano de 2022 finalizou com 45.698 processos em tramitação, ocorrendo, por conseguinte a melhora do índice de atendimento a demanda – IAD.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência da pandemia da Covid-19, o trabalho não presencial passou a ser utilizado em maior escala pelo Poder Judiciário Estadual Catarinense, o qual adotou tanto o teletrabalho integral, como o *home office*, com a finalidade de salvaguardar a saúde e a segurança dos magistrados, servidores, terceirizados, estagiários e demais atores que prestam serviços à Instituição.

Tendo em vista que não houve tempo prévio para que todos os servidores se adaptassem ao *home office*, antes do ingresso nessa modalidade de trabalho, não foi possível analisar os impactos que ele causaria nas vidas pessoais e profissionais dos trabalhadores. Desta forma, realizou-se a presente pesquisa no intuito de responder o problema de pesquisa: “Quais os impactos positivos e negativos que o trabalho não presencial causa nas vidas dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina lotados na Comarca de Itajaí – SC? O resultado traz benefícios ou prejuízos ao Poder Judiciário de Santa Catarina?”

Com o presente estudo, constatou-se que as maiores queixas dos entrevistados com relação ao trabalho remoto foram os sintomas de ansiedade, angústia, estresse e o distanciamento social, em especial dos colegas de trabalho.

Quanto às respostas no tocante aos benefícios do trabalho não presencial, a grande maioria asseverou ter havido uma melhoria em sua qualidade de vida, na saúde em virtude da prática de exercícios físicos, na sua alimentação, na utilização do tempo em virtude da desnecessidade de deslocamento até o local de trabalho e maior concentração enquanto realiza as atividades laborais. Além disso, houve considerável economia, de tempo e dinheiro, por não precisarem se deslocar das suas casas para o trabalho, havendo redução de custos com alimentação, vestuário e combustível.

Sabe-se que o pavor causado pela pandemia, aliado ao trabalho não presencial, causou alguns malefícios para a saúde dos trabalhadores. Muitas pessoas não souberam diferenciar o tempo de trabalho e o tempo de lazer e repouso, causando problemas em sua saúde física e mental, tais como ansiedade, angústia, estresse, bem como o vício em trabalho. Além disso, houve um esfriamento das relações sociais, em virtude do distanciamento social. Todavia, conclui-se que há mais vantagens do que desvantagens nas modalidades de trabalho a distância,

os quais trazem importantes benefícios não somente para o servidor, mas para a instituição e para a sociedade com um todo.

Os benefícios para o Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, após o incremento do teletrabalho e do *home office*, foram facilmente percebidos, dentro os quais destacam-se o aumento da produtividade, a melhora na qualidade de vida e do trabalho dos servidores, a redução de custo com energia elétrica, papel, consumo de água, telefone, e manutenção prediais, diminuição das faltas ao trabalho em virtude de atestados médicos ou problemas familiares.

Esta pesquisadora, como chefe de cartório da 3ª Vara Cível da Comarca de Itajaí/SC, também viveu as incertezas causadas pela pandemia, sofrendo com as reviravoltas sofridas, tanto na sua vida pessoal, como na profissional. A fim de responder aos questionamentos efetuados no início da pesquisa, de modo pessoal, afirma que os impactos do *home office* foram mais positivos do que negativos, embora esta pesquisadora tenha tido muitas dificuldades, especialmente nos primeiros três meses, pois precisou adaptar-se ao trabalho à distância, aprender a lidar com tecnologias que antes não utilizava, buscar a melhor forma de dar suporte e organizar a equipe de trabalho, equalizando os desafios de ordem pessoal e as demandas próprias do trabalho.

Dos impactos negativos, o distanciamento social foi o mais sentido, em especial dos colegas de trabalho, pois de um dia para o outro ficamos sem poder nos encontrar presencialmente, e com a incerteza de que nos veríamos novamente, diante do cenário terrível que assolou o mundo. Também houve muita angústia, tristeza, ansiedade e estresse, pois não sabia se no dia seguinte receberia a notícia de que algum ente ou amigo teria sucumbido ao mortífero vírus.

No entanto, os males foram bem menores que o previsto no primeiro momento. Assim, de acordo com a pesquisa, constata-se que o trabalho remoto trouxe mais benefícios que prejuízos ao Poder Judiciário de Santa Catarina, devendo ser mantido, e até mesmo expandido para todos os setores em que não houver necessidade de trabalho presencial.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2022. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em 15 jan. 2023.

FERRARI, Irany; NASCIMENTO, Amauri M.; MARTINS FILHO, Ives G. da S. **História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2002.

FINCATO, Denise Pires; LEMONJE, Julise. **O manejo de aplicativos no teletrabalho: análise da MP N. 297/2020 à luz dos impactos da hiper conexão laboral à saúde psicossocial do trabalhador.** In: STEINDORFER, Fabriccio, BRITO, Alessandra Mizuta de (Org.). Repercussões Jurídicas do Home Office. 1. ed. Londrina: Toth, 2021. Edição do Kindle.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Americo; FÜHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de Direito do Trabalho.** 20ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MASI, Domenico de. **O trabalho no século XXI: Fadiga, ócio e criatividade na sociedade pós-industrial.** Tradução: Aline Leal. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022. Ebook Kindle.

RIBEIRO FERNANDES, Carlos Henrique. **O teletrabalho no Brasil e seus desafios: O trabalho remoto no Brasil, os aspectos institucionais, a gestão, a cultura, as rotinas especiais e as interações com a CLT.** 1. ed. Rio de Janeiro: Amazon Kindle, 2018. Ebook Kindle.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **As principais notícias do Judiciário catarinense em 2020** - um ano que ficará na memória. TJSC: 2020. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/as-principais-noticias-do-judiciario-catarinense-em-2020-um-ano-que-ficara-na-memoria>>. Acesso em: 5/1/2023.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Cartilha do Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina.** Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/trabalho-nao-presencial>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Destaque nacional: PJSC soma 46 milhões de atos cumpridos por servidores na pandemia.** TJSC: 2020. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/destaque-nacional-pjsc-soma-46-milhoes-de-atos-cumpridos-por-servidores-na-pandemia?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 15 set. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Magistrados catarinense já proferiram mais de 1 milhão de decisões na pandemia.** TJSC: 2020. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/magistrados-catarinenses-ja-proferiram-mais-de-1-milhao-de-decisoes-na-pandemia?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 15 set. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Planejamento Estratégico 2021-2026.** Disponível em: < <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica> >. Acesso em: 15 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Quadriênio 2019-2022: Boletim Informativo destaca produtividade, ações e metas do PJSC.** TJSC, 2022. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/quadriennio-2019-2022-boletim-informativo-destaca-productividade-acoes-e-metas-do-pjsc>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Resolução TJ n. 17**, de 21 de outubro de 2020. Disponível em: < <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=177380&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>> >. Acesso em: 09 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Resolução TJ n. 22**, de 15 de agosto de 2018. Disponível em: <

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172708&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em: 09 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 30**, de 3 de novembro de 2020. Disponível em: <

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=173233&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em: 09 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 31**, de 3 de novembro de 2020. Disponível em: <

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=177367&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em 09 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 32**, de 3 de novembro de 2020. Disponível em: <

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=177379&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>. Acesso em 09 ago. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Relatório Estatístico 2020**, de 1 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento/relatorios-estatisticos-institucionais>>. Acesso em 16 nov. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Relatório Estatístico 2021**, de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento/relatorios-estatisticos-institucionais>>. Acesso em 16 nov. 2022.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça. **Relatório de Gestão 2022**, de fevereiro de 2023. Disponível em: < <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/relatorios-de-gestao> >. Acesso em 3 mar. 2023.

STEINDORFER, Fabriccio, BRITO, Alessandra Mizuta de (Org.). **Repercussões Jurídicas do Home Office**. 1. ed. Londrina: Toth, 2021. Edição do Kindle.

STÜRMER, Gilberto; SOUZA, Jonatan Teixeira de. **A reconfiguração do trabalho a partir do home office**. In: STEINDORFER, Fabriccio, BRITO, Alessandra Mizuta de (Org.). **Repercussões Jurídicas do Home Office**. 1. ed. Londrina: Toth, 2021. Edição do Kindle.

ANEXO A – RESULTADO DA PESQUISA REALIZADA, INTITULADA “PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ

PESQUISA SOBRE OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NAS VIDAS DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE ITAJAÍ

46

Respostas

06:54

Tempo médio para concluir

Ativo

Status

1. Há quanto tempo você exerce o cargo que ocupa?

46

Respostas

Respostas Mais Recentes

"12 anos"

"7 anos"

"8 anos"

6 respondentes (13%) responderam 3 anos para esta pergunta.

31 anos

meio

10 ANOS

TJA 17

mês

3 anos 11 anos

34 anos

27 anos

8 me

26 anos

2. Você exercia as suas funções presencialmente antes da pandemia da COVID-19?



3. Em virtude da pandemia, você passou a trabalhar em regime de home office?



4. De um modo geral, como você percebe a sua adaptação ao home office?



5. Você percebeu se houve aumento na quantidade de trabalho após o ingresso no home office?



6. Houve mudança quanto à qualidade do trabalho prestado?



7. Em relação à produtividade, comparando com períodos em que não havia o home office, como você a avalia atualmente?



8. Em home office, você sente dificuldades em separar a rotina pessoal e a do trabalho?



9. Você acha que houve um prolongamento da jornada de trabalho por estar trabalhando em casa?



10. Você sente que precisa estar à disposição do trabalho 24 horas por dia?



11. Em relação às ferramentas, sistemas e softwares ofertados pelo PJSC para viabilizar o trabalho em home office, como você se considera?



12. Antes do período de isolamento, você possuía alguma doença crônica ou fazia tratamento com remédios de uso continuado?



13. A sua condição de saúde apresentou alguma alteração durante o isolamento social?



14. Caso a resposta anterior tenha sido melhorou, a que você atribui a melhora?

10

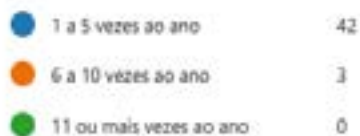
Respostas

Respostas Mais Recentes

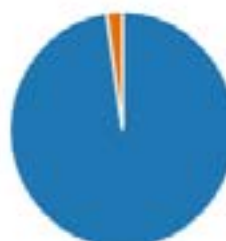
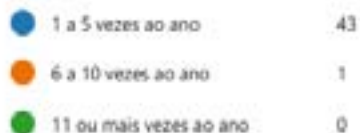
3 respondentes (30%) responderam **relação** para esta pergunta.



15. Antes do home office, com que frequência você precisava juntar atestado médico para se ausentar do trabalho para simples consulta médica?



16. Durante o home office, com que frequência você precisa juntar atestado médico para se ausentar do trabalho para simples consulta médica?



17. Você apresentou algum sintoma de estresse, angústia, ansiedade, tristeza, impaciência, desconforto físico ou psicológico durante o isolamento social?



18. Em caso positivo, descreva brevemente os sintomas que teve.

25
Respostas

Respostas Mais Recentes

"Ansiedade e angustia."

"Diagnosticada com depressão, em tratamento para ansieda..."

15 respondentes (60%) responderam **ansiedade** para esta pergunta.

Word cloud visualization of responses for question 18. The most prominent word is **ansiedade**. Other visible words include: **angustia**, **angústia**, **depressão**, **impaciência**, **Preocupação**, **tristeza**, **stress**, **Medo**, **pandemia**, **rel**, **cc**, **trat**, **convívio diário**, **drástica redução**, **tempo**, **Crise**, **dor**, **casa**, **tempo**, **depressão**, **impaciência**, **Preocupação**, **tristeza**, **stress**, **Medo**, **pandemia**, **rel**, **cc**, **trat**.

19. Como você avalia os impactos do trabalho remoto na qualidade do serviço desempenhado, na sua saúde e na sua qualidade de vida?

44
Respostas

Respostas Mais Recentes

"Positivamente."

"Trabalho remoto não alterou a qualidade do serviço, pois as ...

"satisfatórias"

11 respondentes (25%) responderam **tempo** para esta pergunta.



20. Com o trabalho remoto, houve redução nas suas despesas com alimentação, vestuário, deslocamento?



21. Com o trabalho remoto, você consegue conciliar melhor as atividades do emprego e as de casa?



22. Com o trabalho remoto, você possui mais tempo para estar com a família?



23. Você acredita que houve o aumento dos conflitos familiares em decorrência do isolamento social?



24. Você é a favor da continuidade do home office após o período de combate à pandemia da COVID-19?







UMA REFLEXÃO SOBRE O IMPACTO DA INFORMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS JUDICIÁRIOS NA ARQUITETURA JUDICIÁRIA CATARINENSE

Fernanda Carvalho Pereira¹
Arquiteta e Urbanista
Tribunal de Justiça de Santa Catarina
fernandacarvalho@tjsc.jus.com

RESUMO

Inovações tecnológicas estão surgindo no âmbito das atividades judiciárias, a exemplo dos processos virtuais, trabalho remoto e videoconferências. Tais inovações impactam os fluxos e rotinas de trabalho, e consequentemente a arquitetura judiciária. Os edifícios da Justiça, historicamente relevantes por seu forte significado cívico e social, atravessam um momento de questionamento quanto ao seu uso futuro, tendo em vista o surgimento e ampliação dos ambientes virtuais. Assim, o presente estudo associa duas áreas de investigação – arquitetura e inovações tecnológicas – para uma reflexão propositiva acerca de como poderão ser configurados os fóruns do Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC futuramente. Este ensaio considera a relevância do debate institucional acerca da programação arquitetônica, e destaca soluções contemporâneas presentes nos ambientes corporativos, como o *coworking*. A discussão visa à eficiência (inclusive arquitetônica) da Justiça com a melhor aplicação dos recursos públicos.

PALAVRAS – CHAVE: Arquitetura judiciária; Tecnologia; Inovação; Justiça; Fórum.

ABSTRACT

The emergence of technological innovations in judicial activities, such as digital processes, remote work, and videoconferences, is having a significant impact on workflows and routines, and consequently, on the judicial architecture. Justice buildings, historically significant for their civic and social importance, are being reevaluated considering the increasing use of virtual environments. In this study, the fields of architecture and technological innovations are combined to reflect on how future *Poder Judiciário de Santa Catarina* - PJSC forums can be designed. The essay explores the relevance of the institutional debate on architectural programming and considers contemporary solutions such as *coworking*. The aim is to improve the efficiency of the Justice system, including architectural considerations, while optimizing the use of public resources.

KEY – WORDS: Judicial architecture; Technology; Innovation; Justice; Forum.

¹ Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade Estácio; Bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; atua como arquiteta no TJSC/Diretoria de Engenharia e Arquitetura desde 2006; fernandacarvalho@tjsc.jus.br.

* A orientação da pesquisa foi realizada pela Professora Elizete Lanzoni Alves, Doutora (UFSC), Pós-Doutora pela Universidade de Alicante (Espanha) e Pedagoga (UDESC). Coordenadora da Comissão Permanente de Processo Disciplinar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Integrante da Academia Catarinense de Letras Jurídicas – ACALEJ e da Academia Brasileira de Direito (ABD). E-mail: elizete.lanzoni@tsc.jus.br.

INTRODUÇÃO

O presente estudo concentra-se na intersecção de duas áreas de investigação – arquitetura e inovações tecnológicas. O objetivo é analisar as possibilidades futuras de configuração dos espaços físicos do Primeiro Grau de Jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina considerando as implicações da transição, nos serviços judiciais, da era analógica para a tecnológica virtual.

Quanto à área da arquitetura, o assunto será abordado sob o ponto de vista da arquitetura judiciária, termo cunhado por Patterson (2007, p. 1) para designar os espaços materializados resultantes das relações estabelecidas entre aqueles que atuam na Justiça (magistrados, servidores, profissionais da carreira jurídica e a população em geral). Já Bittencourt (2018, p. 21) utiliza o termo arquitetura judiciária para se referir a “todo e qualquer edifício que esteja abrigando, provisoriamente ou não, as instalações da Justiça estatal”. Dentre os edifícios que podemos classificar como arquitetura judiciária, é o fórum o objeto principal do estudo, cabendo destacá-lo como o local (físico) onde a Justiça está mais próxima da população.

Historicamente relevante por representar materialmente valores essenciais à sociedade, a arquitetura judiciária é o resultado das relações sociais entre seus agentes, enquanto é responsável também por intervir nessas relações, impactando nos corpos e mentes de seus usuários e, por consequência, na percepção da Justiça pela sociedade.

Quanto à área de inovações tecnológicas voltadas ao gerenciamento das informações (ou seja, às atividades precípua do Judiciário), o estudo se baseia principalmente na obra de Susskind (2020), que analisa detalhadamente os caminhos que se desenham para o futuro tecnológico da Justiça. O principal conceito defendido na obra é o de tribunais online como um serviço público proporcionado pelo Estado para gestão e solução de conflitos, aproveitando a tecnologia para ampliar o alcance e competência em relação aos tribunais tradicionais. Além disso, propõe a disponibilização online de serviços diferentes dos oferecidos nos tribunais tradicionais, como auxílios para a compreensão da lei, entre outros.

Todas as alternativas tecnológicas, desenvolvidas para aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços, envolvem atividades no meio virtual. Neste contexto surge a principal questão a ser discutida no presente estudo: em um mundo essencialmente virtual, como poderão ser os fóruns materialmente?

Nos últimos anos houve um avanço no campo das novas tecnologias na Justiça, como processos virtuais, trabalho remoto e videoconferências. O aumento considerável da adoção dessas soluções – acelerado, sobretudo, durante a pandemia de Covid-19 – está ocasionando uma mudança

substancial nos fluxos e rotinas de trabalho, trazendo resultados visíveis para o uso das edificações. Um processo de análise cuidadosa das soluções tecnológicas que estão emergindo, dos caminhos que são previstos para o futuro, bem como das necessidades e particularidades dos espaços físicos da Justiça – e especificamente dos fóruns – é de fundamental importância para um planejamento adequado das edificações, com funcionalidade, eficiência e gestão adequada dos recursos.

A estrutura deste estudo se desenvolve do passado para o futuro, e organiza-se em três partes. A primeira consiste em apresentar o panorama histórico da arquitetura judiciária e identificar suas condicionantes e situação. A segunda abrange o momento atual de transição da era analógica para a tecnológica virtual, voltada à informatização dos processos, e os caminhos que se desenham para as inovações futuras. A terceira diz respeito à inter-relação entre as abordagens anteriores, por meio da análise dos dados expostos e identificação de soluções arquitetônicas, com foco no Poder Judiciário de Santa Catarina, a partir de uma reflexão propositiva.

Quanto à imprevisibilidade de tecnologias que ainda não foram plenamente desenvolvidas, Kelly (2018) considera que as tendências que se desenham tecnologicamente podem ser consideradas direções. Caso outros fatores permaneçam inalterados, tais direções formarão os contornos das formas tecnológicas futuras, caracterizando certa prognose considerada neste artigo, que foi elaborado empregando o método indutivo. A partir da demonstração da situação anterior e atual da arquitetura judiciária, e das inovações tecnológicas atuais e futuras, procura-se ponderar acerca de soluções possíveis para o desenho arquitetônico da Justiça. Para tanto, foi utilizado o método indutivo com a técnica da pesquisa bibliográfica em obras e artigos científicos, além de documentos históricos e arquitetônicos.

1. ARQUITETURA JUDICIÁRIA: DO PASSADO AO FUTURO

1.1. Evolução da Arquitetura Judiciária

Na Grécia Antiga, o conselho de anciãos – considerado o tribunal supremo – se reunia em uma colina para julgar e debater temas diversos. Na França do século XIII, o rei Luís IX, célebre por seu espírito de Justiça, julgava as questões levadas ao seu conhecimento sob o famoso carvalho de Vincennes. Bittencourt (2018, p. 31) destaca que “nos Estados Unidos do século XIX, em alguns locais, os tribunais foram mantidos debaixo de árvores por falta de acomodações apropriadas”. Houve, em algumas sociedades e por determinados períodos, uma conexão entre a Justiça e as árvores. Inicialmente a Justiça era exercida em espaços abertos.

Progressivamente a Justiça passou dos ambientes externos para os internos. Graham (2004, *apud* BITTENCOURT, 2018, p. 32) destaca que esse fato se deu devido à crescente associação dos procedimentos legais com a palavra escrita, o que ocorreu efetivamente, segundo Clementino (2020, p. 2) a partir do século XII. Na Idade Média a Justiça passou a funcionar em prédios cívicos construídos para legitimar o poder exercido pelos governantes, chamados *town halls*. “Eram costumeiramente concebidos em dois níveis, sendo o térreo destinado ao cárcere, e o primeiro andar, às audiências e julgamentos” (CLEMENTINO, 2020, p. 2). Essas edificações abrigavam outras funções públicas além da Justiça.

A criação de edificações específicas para a Justiça, segundo Foucault (1999), resulta de um processo que iniciou com a mudança das formas espetaculares de punição para a privação da liberdade dos condenados, o que possibilitou o surgimento de edificações destinadas apenas ao confinamento e, após, de edifícios específicos para os tribunais. O fato de a edificação ser destinada unicamente à Justiça possibilitou que a configuração interna do prédio fosse progressivamente especializada e aprimorada.

Clementino (2020, p. 2) pontua que “na Idade Moderna os prédios judiciários começaram a adquirir a feição de ‘palácios da Justiça’ que ostentam até os dias atuais e que marcam a tradição da arquitetura judiciária no mundo todo”. Passaram a representar a Justiça como um valor de destaque para a sociedade, com edifícios de caráter monumental e uma estética voltada ao neoclássico (estilo inspirado na arquitetura greco-romana, o que se relaciona com os fundamentos do Direito).

No Brasil, a criação de órgãos judiciários iniciou em 1530, com a instalação do Governo-Geral. Durante o Período Colonial, e em parte do Período Imperial, perduraram as Casas de Câmara e Cadeia, que consistiam em edificações que abrigavam as atividades judiciárias, administrativas e policiais. Como os *town halls*, esses prédios continham, geralmente, dois pavimentos. No pavimento térreo situavam-se a cadeia e a guarda, enquanto no pavimento superior eram dispostas salas e um plenário para os julgamentos e reuniões dos vereadores. A edificação era disposta no centro das vilas, próximo às igrejas, e representava o poder público.

Segundo Patterson (2004, p. 39), no Período Republicano a arquitetura judiciária brasileira começou a estruturar-se efetivamente, “com a instalação de tribunais em sedes próprias, especialmente construídas ou reformadas para o atendimento pleno de suas atividades”. Nesse contexto, foi de extrema relevância a mudança da capital federal para Brasília, com a edificação das obras de Oscar Niemeyer, sendo uma referência para os prédios públicos brasileiros.

Atualmente há, em outros países, preocupação com a qualidade estética das edificações da Justiça, expressa em manuais e recomendações para a elaboração de projetos de tribunais, o que não é observado no Brasil.

1.2. Arquitetura como Espaço Físico de Representação da Justiça

Patterson (2007, p. 1) cita que, dentre os edifícios públicos, os destinados à Justiça possuem um forte significado para a sociedade. A arquitetura judiciária concretiza espacialmente imagens associadas à Justiça (como dignidade, tradição, imparcialidade e hierarquia) e agrega o significado cívico ao social (PATTERSON, 2007, p. 1).

Andrade (2020, p. 481) destaca que as construções, no âmbito do Judiciário, são uma das representações do poder simbólico da Justiça, definindo o poder simbólico como “um poder praticamente imperceptível (...) que funciona como um instrumento político de manutenção das estruturas sociais e do Estado”. Em diversos locais e períodos, notadamente a partir da Idade Média, o Judiciário firmou-se em prédios públicos no centro de aldeias e cidades, organizando a sociedade e o crescimento dos centros urbanos. Por vezes adotou um estilo imponente e nobre, buscando emanar credibilidade e respeito, e “captar um significado, uma linguagem peculiar proporcional à transparência e à sobriedade que ele inspira com relação ao ambiente” (ANDRADE, 2020, p. 484).

O poder simbólico da Justiça também foi expresso no interior dos prédios. O ambiente do Tribunal do Júri foi (e ainda é) aquele que apresenta maior carga de simbolismo. A disposição da mesa do juiz em um nível superior ao público e centralizado no ambiente é a mais clara representação de hierarquia e poder. “A partir da sacralização deste local, a sociedade procura conquistar a ordem social, já que este seria o fundamento legal, religioso e moral de qualquer comunidade” (ANDRADE, 2020, p. 485).

Com o decorrer dos anos, outras questões foram incluídas nos objetivos da arquitetura judiciária, como a sustentabilidade, a acessibilidade para pessoas com deficiências e o uso de soluções voltadas para o incremento da segurança. A busca da representação do poder simbólico cedeu à contemporaneidade e ao conforto térmico e acústico. Segundo Bittencourt (2018, p. 44), “a realidade dos edifícios judiciais parece indicar que essa tipologia não é mais vista como um importante edifício público que abriga funções cívicas, tal como acontecia no início do século XX no Brasil”.

Em alguns países houve a elaboração de manuais para projetos de tribunais. Esses manuais assemelham-se em muitos aspectos, como em relação às recomendações para eficiência energética, acesso a pessoas com deficiências e áreas segregadas conforme os usuários. Apresentam, também, recomendações quanto à forma e linguagem arquitetônica. Na França dos anos de 1980, em uma revisão dos edifícios do Judiciário, houve a “imposição de que a autoridade da lei seja um valor nos novos edifícios da Justiça construídos (...), e esta autoridade deveria estar expressa e dominar a vista do expectador” (BITTENCOURT, 2018, p.36). Já o Guia de Projeto de Tribunais dos EUA (2021)

recomenda que a arquitetura dos tribunais expresse respeito pela tradição, solenidade, integridade, rigor, Justiça e presença cívica, e contenha elementos arquitetônicos organizados hierarquicamente para indicar ordem.

Tais recomendações ou padronizações não ocorreram no Brasil e há poucos registros e análises acerca da arquitetura judiciária brasileira. Um dos motivos levantados por Patterson (2007, p. 3) é a falta de consciência quanto a sua importância para o Judiciário. Independente desse fato, é possível observar que a arquitetura judiciária brasileira atual possui foco na funcionalidade, facilidade de construção e manutenção e economia de recursos públicos, aliado a outros temas, como acessibilidade e sustentabilidade. Embora tais questões sejam pertinentes e necessárias, não há debate acerca da mensagem que a arquitetura judiciária deve transmitir à sociedade enquanto representante do poder simbólico da Justiça.

A arquitetura judiciária ainda é pouco discutida. Avaliar seus significados e impactos sobre a sociedade, sobretudo em um período de intensa inclusão de serviços virtuais (que diminuem o uso dos espaços físicos) é fundamental para identificar a melhor solução para a Justiça.

1.3. Programação Arquitetônica

A arquitetura judiciária inicia por meio da programação arquitetônica. Diversos autores relacionam esse programa à identificação do problema a ser solucionado por meio da edificação que será projetada. De forma prática trata-se da enumeração dos ambientes necessários, suas capacidades, as relações entre os espaços, os fluxos e as particularidades de cada área. Quanto mais conhecimento e discussão acerca do programa (em uma etapa anterior ao início do desenvolvimento do projeto), mais necessidades serão atendidas na edificação, ou seja, o projeto será mais adequado, funcional e bem dimensionado.

Patterson (2010, p. 33) define a programação arquitetônica como “um processo que busca formular o problema do projeto, estabelecer as metas do projeto e ajustá-las entre si”. Essa definição, contempla, além do conhecimento das necessidades (realidade atual), o conhecimento das intenções e metas (o que se pretende para o futuro).

A ausência desse programa, que contribui para que o projetista compreenda a complexidade envolvida na concepção dos espaços, pode trazer prejuízos consideráveis ao projeto e à obra, como o não atendimento das suas necessidades e propósitos, a insatisfação dos usuários, edificações subdimensionadas, edificações superdimensionadas ou que necessitam de reformas, desperdício de recursos, e prejuízos às rotinas e fluxos de trabalho.

Nos prédios da Justiça, a organização interna dos espaços sofreu relativamente poucas alterações ao longo dos anos. Bittencourt (2018, p. 38) relaciona esse fato à imposição do ordenamento hierárquico na concepção dos tribunais, e destaca, ainda, que as tradições também podem definir a programação arquitetônica (ou seja, não há o devido questionamento aprofundado do que está sendo proposto). Em contraponto a essa manutenção da estrutura física interna de um fórum, os métodos de trabalho do Judiciário sofreram consideráveis alterações. O surgimento do processo eletrônico e de outros recursos tecnológicos representam grandes mudanças para as rotinas, que poderiam ser traduzidas no desenho arquitetônico – o que representaria maior funcionalidade e agilidade no dia a dia forense. Porém, há certa relutância, por parte dos agentes da Justiça, em promover transformações.

Quanto à definição e dimensionamento dos ambientes, destaca-se a relevância da aprovação da primeira norma nacional sobre os espaços físicos judiciários no Brasil, estabelecida em 2010. A Resolução n. 114/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), definiu áreas mínimas e máximas para os espaços, além de outras questões de extrema importância, como parâmetros de priorização para a escolha das obras a serem realizadas. A norma representou, de modo geral, um avanço para o planejamento das edificações da Justiça. Contudo, considerando a mudança das rotinas judiciárias ocorrida nos últimos anos, encontra-se desatualizada e pode, inclusive, prejudicar a evolução natural da organização interna dos fóruns.

O que se observa atualmente na elaboração dos projetos arquitetônicos do Judiciário, de modo geral, são necessidades insuficientemente delineadas. As mudanças do projeto no decorrer da obra, prejudicando seus resultados e os custos da edificação, denotam a pouca importância dada ao planejamento. O programa arquitetônico incompleto promove um projeto com falhas que se refletem no uso do prédio. Assim, cabe a questão: a quem deve competir a definição da programação arquitetônica? É comum a administração do Judiciário atribuir a definição completa do programa arquitetônico às equipes de arquitetura e engenharia, por ser a base para o início da elaboração dos projetos. Porém, arquitetos e engenheiros não possuem a devida vivência de certas questões do Direito para embasar adequadamente tais decisões. Da mesma forma, os agentes do Direito necessitam das áreas técnicas de arquitetura para auxiliar no processo decisório, levantando os questionamentos pertinentes e indicando possíveis problemas e caminhos.

É fundamental que a administração compreenda a importância de uma definição adequada do programa arquitetônico para que sejam construídos prédios funcionais, adequadamente dimensionados, alinhados ao propósito do Judiciário e seguindo prazos e custos oportunos. É no nível da programação arquitetônica que deve ser discutido o impacto das inovações tecnológicas nos espaços físicos da Justiça.

2. INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: UMA VISÃO PROSPECTIVA

2.1. O Mundo Tecnológico e a Informatização do Poder Judiciário

O mundo tecnológico está em constante evolução. Segundo Kelly (2018, l. 210), “estamos nos transformando com tamanha rapidez, que nossa capacidade de inventar coisas é maior do que a velocidade com que conseguimos ‘civilizá-las’”. As tecnologias estão avançando a um ritmo exponencial. Segars (2018) cita tecnologias que estão mudando a maneira como trabalhamos, consumimos, aprendemos, nos sentimos (nossa saúde) e como está o mundo natural ao nosso redor. São elas: internet das coisas²; redes de dispositivos sem fio, confiáveis e com baixo custo; biotecnologia³; impressão 3D⁴; *machine learning*⁵; nanotecnologia⁶ e robótica⁷. Já Graglia (2018, p. 70) indica que o próximo período de inovação será marcado por tecnologias ambientais, biotecnologias, nanotecnologias, cuidados de saúde, realidade virtual⁸ (com presença ampliada em situações corriqueiras), novos modelos de negócios e formas de colaboração, e robôs executando tarefas triviais feitas por humanos.

Parte dessas soluções se concentra no uso de telas. Kelly (2018) destaca que nos tempos antigos a cultura se concentrava na palavra falada. Há mais de 500 anos a valorização da oralidade cedeu à escrita. Os jornais, a produção de livros em massa, as bibliotecas e o Direito são reflexos desse período. Neste momento, porém, passamos por uma transição do “povo do livro” para o “povo da tela”. As palavras migraram para as telas, um mundo rápido e volátil, que se contrapõe à lógica permanente e duradoura do texto impresso. O “povo do livro” privilegia as soluções regidas por leis, enquanto o “povo da tela” entende que a solução para seus problemas se encontra na tecnologia. Ainda que o Direito seja, por natureza, parte essencial do mundo que valoriza a escrita, terá que se adaptar ao inevitável mundo das telas.

Em um cenário contemporâneo mundial de inovações tecnológicas, o ambiente forense não seria diferente. Susskind (2020), em sua obra intitulada *Tribunais Online e a Justiça do Futuro*,

² Redes de microprocessadores conectados incorporados em objetos cotidianos (SEGARS, 2018, p. 5)

³ Uso de sistemas vivos e organismos para desenvolver ou fazer produtos (SEGARS, 2018, p. 9)

⁴ Transformação de um projeto digital de um objeto em um físico (SEGARS, 2018, p. 11)

⁵ Programas de computador que “aprendem” (SEGARS, 2018, p. 12)

⁶ Projeto e fabricação de dispositivos construídos no nível molecular da matéria (SEGARS, 2018, p. 15)

⁷ Projeto e desenvolvimento de sistemas mecânicos que podem operar de forma autônoma ou semiautônoma (SEGARS, 2018, p. 16)

⁸ Consiste em usar um acessório específico para mergulhar em um mundo gerado por computador, que pode se assemelhar ao mundo real (como sistemas de simulação de voo) ou ser um mundo de fantasia (como em muitos jogos) (Susskind, 2020, l. 3969)

analisa detalhadamente os caminhos que se desenham para o futuro tecnológico da Justiça. O autor defende o uso de serviços online como principal fator que poderia aprimorar a acessibilidade da população aos serviços jurídicos.

Segundo Susskind (2020), desde o século XII a função judicial possui três componentes: pessoas chamadas “juízes” que julgam as “causas” em lugares chamados “tribunais”. Na sociedade digital, no entanto, há/haverá um quarto componente: o “meio online”. O conceito de tribunais online consiste em um serviço público proporcionado pelo Estado para gestão e solução de conflitos, aproveitando a tecnologia para ampliar o alcance e competência em relação aos tribunais tradicionais. O autor recomenda o uso dessa solução para causas cíveis de menor quantia (embora possa ser ampliado para o direito de família, administrativo e criminal), devendo ser obrigatória dentro de sua competência. O serviço seria oferecido apenas no meio virtual, podendo a demanda, a qualquer instante, ser encaminhada a um juízo tradicional (presencial). Em um segundo momento de implantação dos tribunais online, o autor considera o uso de Inteligência Artificial⁹ (IA) para algumas decisões. Susskind (2020) pontua que “no futuro presumiremos que as causas tramitarão online, a não ser que haja razões para que seja necessário reunir-se presencialmente”.

Quanto às audiências, Susskind (2020) vislumbra o aumento do uso telepresença¹⁰ conforme a evolução dessa tecnologia. “O resultado (do uso da telepresença) é muito semelhante a estar na mesma sala, e essa sensação aumentará à medida que novas técnicas surgirem, como a telepresença volumétrica holográfica tridimensional” (SUSSKIND, 2020, l. 3932). O uso da realidade aumentada¹¹, por sua vez, poderá complementar a percepção da realidade nas audiências ao proporcionar informações adicionais sobre objetos e pessoas presentes, aprimorando os recursos disponíveis na sessão e, conseqüentemente, o serviço judiciário. Susskind, contudo, vai além, ao prever o uso de realidade virtual para as audiências, que serão realizadas em um ambiente gerado por computador onde as partes podem ou não aparecer como reproduções de si mesmas na forma de um avatar.

Quanto aos métodos não adversariais para a solução de conflitos, Susskind pontua que sejam prestados exclusivamente na forma online. Enquanto os tribunais tradicionais (presenciais) operarão exclusivamente na resolução de litígios, o formato online poderá operar para evitar, conter e resolver litígios, além de promover a saúde legal.

⁹ Programação e algoritmos que permitem que dispositivos digitais acessem, combinem e compartilhem dados para aprender, explicar e prever eventos, processos e tendências (SEGARS, 2018, p. 13)

¹⁰ Videoconferência de alta qualidade, a mente dos usuários une os espaços de modo que a pessoa sente que está fisicamente no mesmo lugar que aqueles com quem estão conectados (SUSSKIND, 2020, l. 3926)

¹¹ Sistemas projetados para aprimorar e complementar nossa percepção da realidade, fornecendo-nos informações sobre o mundo ao nosso redor (SUSSKIND, 2020, l. 3946)

A inteligência artificial terá um papel fundamental nos tribunais. “A maioria das previsões sobre IA subestimam a possível influência dessa tecnologia na lei a um longo prazo (por exemplo, nas décadas de trinta e quarenta deste século)” (SUSSKIND, 2020). Nos próximos anos, é provável que as máquinas estejam preparadas para assumir muitas tarefas. Os trabalhos que continuarão a ser desenvolvidos por seres humanos, por sua vez, serão executados cada vez mais de forma colaborativa e online.

As novas tecnologias são possibilidades extraordinárias de melhora da prestação jurisdicional, porém também representam grandes desafios para o Judiciário. É fundamental ter conhecimento das direções naturais dessas tecnologias para que possamos nos beneficiar ao máximo dessas inovações.

2.2. Novas Tecnologias na Prestação do Serviço Judiciário Brasileiro

No Brasil há diversas soluções tecnológicas que auxiliam os profissionais do Direito. Dentre essas, a que impactou sobremaneira o Judiciário inicialmente foi a transformação dos processos tramitados em meio físico para meio eletrônico, regulamentada no Brasil pela Lei n. 11.419/2006. Essa ação trouxe consequências diversas, como a diminuição do espaço necessário nos prédios para dispor os processos físicos, e o surgimento do trabalho remoto, regulamentado pela resolução n. 227/2016 do CNJ.

A pandemia do Covid-19, iniciada em 2020, com a necessidade do isolamento social para evitar o contágio, obrigou a que tribunais e outros órgãos utilizassem todos os recursos possíveis, principalmente o trabalho remoto e as videoconferências, para continuar em funcionamento no período. O resultado dessa experiência confirmou a eficiência das soluções disponíveis e acelerou sua aceitação pelos agentes do Direito. A aprovação das seguintes regulamentações após o início da pandemia pode demonstrar esse fato: Resolução n. 337/2020, referente à adoção de sistemas de videoconferência no Poder Judiciário; Resolução 335/2020, referente à criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário; Resolução n. 372/2021, referente à previsão de balcões virtuais de atendimento para partes e advogados; resoluções n. 345/2020 e n. 378/2021, referentes ao programa Juízo 100% Digital; e o Ato Normativo n. 0003090-74.2022.2.00.0000, que determina diretrizes para a realização das videochamadas.

O Juízo 100% Digital refere-se à possibilidade de o público utilizar a tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos fóruns, pois os atos processuais são praticados exclusivamente de modo remoto. Segundo o CNJ (2022, p. 23), em 2022, dos 27 (vinte e sete) tribunais que compõem a Justiça Estadual, nove possuem 100% de suas unidades judiciárias de

primeiro grau com Juízo 100% Digital, ou seja, aproximadamente 33% do total. Outros onze tribunais (40% do total) possuem mais da metade de suas unidades judiciárias de primeiro grau com Juízo 100% Digital, dentre eles o TJSC, com 70,5% de suas unidades judiciárias de primeiro grau nessa situação. O Juízo 100% Digital é optativo, porém sua crescente adoção demonstra o sucesso da iniciativa, além de consolidar o conceito de Justiça como serviço, desvinculado da sede física dos fóruns.

O projeto Balcão Virtual, por sua vez, também diminui o comparecimento físico do público nos fóruns, pois promove o atendimento por meio de uma ferramenta de videoconferência que permite o contato com cada unidade judiciária. Segundo o CNJ (2022, p. 27), a maior adesão a essa solução no Brasil ocorre na Justiça Estadual, com 127814 unidades judiciárias de primeiro e segundo graus que possuem balcão virtual (dados de setembro de 2021).

Essas e outras iniciativas compõem o Programa Justiça 4.0, que busca “promover o acesso à Justiça por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial” (CNJ, 2022, p. 19). O órgão, em seu Relatório 1 Ano de Justiça 4.0 (2022), informa que 96% dos tribunais estaduais aderiram à proposta.

Reflexo do Programa Justiça 4.0 e do momento atual de disseminação de inteligência artificial pelo mundo, o uso de IA no campo do Direito brasileiro já é uma realidade. Segundo o CNJ (2022), houve um relevante aumento do número de projetos de inteligência artificial no Poder Judiciário em 2022. A pesquisa, apresentada pelo presidente do órgão em 14/06/2022, detectou 111 projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento nos tribunais brasileiros. Com isso, o número de iniciativas cresceu 171% em relação ao levantamento realizado em 2021, quando foram informados apenas 41 projetos.

A necessidade de modernização do Judiciário é um anseio da população brasileira. É senso comum que a Justiça no Brasil é lenta. O Estudo da Imagem do Poder Judiciário, encomendado pela Associação dos Magistrados Brasileiros à Fundação Getúlio Vargas e ao Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (Ipespe) constatou que 95% dos pesquisados considera a Justiça lenta, e 65% consideram que seu funcionamento não é moderno (2019, p. 28). Este mesmo estudo, contudo, concluiu que a população e os formadores de opinião possuem “a expectativa de que a modernização e a inovação tecnológica podem contribuir para o funcionamento do Judiciário, melhorando o acesso, promovendo a agilidade e a simplificação dos serviços” (2019, p. 35).

Em que pese haver certa rejeição no ambiente jurídico a grandes mudanças (considerando o conservadorismo e a aversão a riscos da instituição), a análise dos dados expostos demonstra que o Judiciário brasileiro já iniciou e está receptivo à implantação de novas tecnologias inovadoras, e que a população em geral almeja essa renovação.

3. ARQUITETURA JUDICIÁRIA EM SANTA CATARINA: UMA VISÃO PARA O FUTURO

3.1. O Contexto Arquitetônico do PJSC

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi criado com a promulgação da Constituição Federal de 1891 (até aquele momento Santa Catarina estava sob a jurisdição de Porto Alegre). Segundo Fernandes Neto (2000, p. 316), o órgão ocupou inicialmente (até 1894) algumas salas da Casa da Câmara e Cadeia situada na Praça XV de Novembro, no Centro da Capital. Nos anos seguintes, o TJSC ocupou diferentes edificações, construídas para outros usos e adaptadas ao Judiciário. Em 1975 o Tribunal foi transferido, pela primeira vez, para uma edificação construída para essa finalidade, que ocupa até os dias de hoje: o Palácio da Justiça Ministro Luíz Gallotti. O prédio, de autoria do renomado arquiteto Pedro Paulo de Melo Saraiva, foi projetado para abrigar, além do Tribunal de Justiça, também o Fórum da Comarca da Capital.

Os fóruns, por sua vez, também ocuparam (e ocupam até hoje, em algumas comarcas) edificações diversas adaptadas ao uso do Judiciário. Gradualmente seus projetos arquitetônicos passaram a ser desenvolvidos pelo corpo técnico que começou a ser formado no TJSC. O Fórum da Comarca da Capital, que consiste no famoso prédio redondo presente no centro de Florianópolis (um referencial para a cidade) foi projetado por um arquiteto do quadro do Tribunal de Justiça e construído na década de 1980.

No contexto do gerenciamento das edificações do PJSC, duas questões impactaram sobremaneira: a criação da Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura (que posteriormente se tornou uma diretoria) – possível, segundo Bittencourt (2018, p.43), em decorrência da Constituição de 1988, que instituiu a autonomia financeira e administrativa do Poder Judiciário – e a criação do Fundo de Reaparelhamento da Justiça em 1990, que possibilitou o autofinanciamento de obras, projetos, móveis, máquinas e tecnologia no Judiciário. O acréscimo de recursos proporcionado pelo Fundo de Reaparelhamento da Justiça proporcionou o aumento dos projetos e obras desenvolvidos pela Diretoria de Engenharia e Arquitetura – DEA do TJSC. Assim, nas décadas de 1990 e 2000 diversos fóruns foram construídos a partir de projetos arquitetônicos desenvolvidos pela DEA.

Atualmente o PJSC conta com 112 (cento e doze) comarcas e contém/ocupa 202 imóveis, entre prédios próprios, cedidos e alugados, incluindo casas da cidadania. Desses, 167 (cento e sessenta e sete) estão ativos (ou seja, ocupados pelo TJSC), sendo 155 (cento e cinquenta e cinco) destinados ao Primeiro Grau, nove destinados ao Segundo Grau, e três destinados ao Primeiro e Segundo Grau

simultaneamente. São aproximadamente 258.479,74 metros quadrados de área construída (apenas de prédios ativos ocupados pelo Primeiro Grau). O aumento da estrutura física demonstra o crescimento do Judiciário catarinense.

Os projetos dos fóruns do PJSC, com o decorrer dos anos, foram aperfeiçoados. Houve a inclusão de questões como a acessibilidade, o aprimoramento da prevenção contra incêndio e a sustentabilidade. A partir da análise de guias de projetos de outros países, recentemente foi incluída a separação dos fluxos dentro do prédio, conforme o tipo de usuário (para incremento da segurança). Equipamentos para um maior controle de acesso foram acrescentados, também para a melhoria da segurança. Contudo, a estrutura básica da unidade judiciária (gabinete do magistrado, audiências, assessoria e cartório) sofreu poucas alterações, bem como os tribunais do júri e ambientes relacionados às atividades de apoio. Pelo exposto, conclui-se que as questões relacionadas à configuração dos ambientes dentro dos fóruns mantiveram-se relativamente constantes. Assim, a revisão desses pontos é essencial, sobretudo em um momento em que as rotinas dos serviços judiciários sofrem consideráveis transformações.

3.2. O Contexto Tecnológico do PJSC

A implantação do processo eletrônico no Judiciário catarinense iniciou efetivamente em 2006, quando o Juizado Especial Cível do Norte da Ilha de Florianópolis passou a operar com o Sistema de Automação da Justiça – SAJ, segundo dados disponíveis no site do PJSC. De 2018 a 2020 houve a troca do SAJ para o Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais da Justiça – Eproc. Desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e disponibilizado gratuitamente aos tribunais de todo o país, esse sistema foi definido pelo CNJ como o padrão nacional. Atualmente o Tribunal de Justiça de Santa Catarina concluiu a digitalização e a migração de todo o seu acervo de processos físicos em tramitação, suspensos e sobrestados para o sistema Eproc. Por isso, os projetos arquitetônicos de novos fóruns desenvolvidos não contemplam mais áreas para dispor escaninhos de processos e arquivos, o que representou uma diminuição das áreas necessárias.

Quanto às audiências virtuais, o Tribunal disponibiliza, desde 2016, a ferramenta PJSC-Conecta, que consiste em um sistema desenvolvido para atender às necessidades de gerenciamento e realização de audiências e sessões virtuais. Essa forma de trabalho e atendimento ao público ganhou maior adesão a partir da pandemia de Covid-19. Exemplo disso é o fato de as sessões dos órgãos julgadores poderem ser totalmente virtuais desde março de 2020 (ocasião em que iniciou a pandemia), devidamente regulamentado pelo Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (RITJSC). A Orientação n. 1 de 08 de janeiro de 2021, emitida pela Corregedoria-Geral de

Justiça/TJSC, orienta sobre a padronização das referências utilizadas para designar/realizar as videoaudiências por meio da ferramenta PJSC-Conecta. Não há obrigatoriedade quanto à adoção do sistema presencial ou remoto, sendo escolha de cada magistrado. Assim, os projetos arquitetônicos continuam a ser propostos, em sua grande maioria, com uma sala de audiência para cada unidade judiciária. Pode-se deduzir, neste cenário, que as salas de audiências físicas permanecerão subutilizadas em parte do tempo na medida em que aumentar o uso das videoaudiências. Além disso, os projetos arquitetônicos passaram a incluir as denominadas salas passivas, que consistem em espaços físicos para que os jurisdicionados que, por qualquer motivo, possuam dificuldades de acesso à tecnologia, possam participar de atos processuais remotos.

O processo eletrônico possibilitou a adoção do teletrabalho, instituído no PJSC em 2014 por meio de um projeto experimental. Atualmente é oferecido nas modalidades integral e parcial. Além disso, o Tribunal disponibiliza um regime similar denominado *home office*. Iniciado emergencialmente durante a pandemia de Covid-19, para permitir que os serviços judiciais continuassem a ser prestados nesse período, o modelo foi mantido. Também disponibilizado nas modalidades integral e parcial, se assemelha ao teletrabalho, porém possui diferenças pontuais, como a adoção simplificada (resulta de um acordo do servidor com a chefia imediata e o gestor da unidade). Segundo o TJSC (2022), em 2020/2021 havia 400 servidores em teletrabalho e 604 servidores em *home office*. O impacto dessas modalidades já pode ser observado nas edificações, sobretudo após a pandemia de Covid-19. Prédios em que havia carência de espaço físico se apresentam agora adequados ou com áreas ociosas, edificações locadas foram desocupadas, e reformas em prédios existentes puderam ser efetuadas sem a locação de outras edificações para abrigar o fórum durante o período de obra.

Recentemente a Administração do TJSC passou a recomendar, em alguns projetos, que os arquitetos considerem um percentual dos servidores em teletrabalho, o que reduz as áreas necessárias nas edificações. Essa questão, entretanto, não é padronizada.

Pelo exposto, conclui-se que o TJSC está em consonância com a atualidade e promovendo mudanças a partir das inovações tecnológicas. É fundamental, assim, evoluir a discussão acerca dos impactos dessas mudanças nas edificações.

3.3. O Futuro dos Fóruns no PJSC

O meio virtual já é uma realidade nos serviços do Judiciário catarinense, e a ampliação de seu uso é prevista, conforme novas tecnologias em estudo e desenvolvimento no mundo contemporâneo, como a telepresença e a realidade virtual. Ainda assim, o Judiciário não pode, no momento, prescindir

dos espaços físicos no Primeiro Grau de jurisdição. Em que pese uma redução considerável na metragem quadrada das edificações, a obra de Susskind (2020) pontua que há necessidade de manutenção desses espaços físicos, pois os serviços virtuais não se aplicam a todos os casos. Contudo, deve-se avaliar como se dará exatamente o uso desses espaços físicos no futuro.

É fundamental ponderar acerca das atividades que deverão ser desenvolvidas nos espaços a partir do zero, com foco na definição da programação arquitetônica. O conhecimento da situação existente é imprescindível (evitando, contudo, a manutenção dos paradigmas tradicionalmente aceitos). Não se trata apenas do conhecimento dos espaços físicos, mas principalmente das práticas do ofício judiciário. “A compreensão da atividade do trabalho presente contribui para a definição de parâmetros referenciais da atividade futura e seus requisitos espaciais, traduzidos pela programação arquitetônica como suporte para a viabilização do desenho” (PATTERSON, 2018, p. 63). Portanto, é fundamental que os agentes envolvidos no ofício da atividade judiciária participem do processo, não cabendo apenas aos arquitetos a reflexão acerca da programação arquitetônica. Além disso, como a programação arquitetônica se refere, além das necessidades atuais, também às intenções e metas futuras da instituição, é fundamental que os responsáveis pela administração e planejamento da Justiça também atuem no seu desenvolvimento. Embora haja diferentes métodos possíveis para a elaboração de um programa arquitetônico, é possível afirmar que uma equipe multidisciplinar se mostra oportuna e recomendável. Tal equipe necessita, sobretudo, observar o ponto de vista do público, cujo atendimento é o propósito primordial do Judiciário.

O objetivo desse processo é a obtenção de dados que subsidiarão o desenho arquitetônico, tais como: a) os ambientes necessários; b) o número de trabalhadores em cada ambiente conforme a demanda dos ofícios (porte da comarca); c) as relações necessárias entre os espaços; d) as atividades que podem compartilhar o mesmo espaço; e) necessidades e peculiaridades de cada ambiente; entre outras. Trata-se de dados quantitativos e qualitativos fundamentais para a elaboração de um projeto funcional e, principalmente, bem dimensionado, evitando o desperdício dos recursos públicos com a manutenção de espaços ociosos ou a breve necessidade de reformas. Tais dados devem considerar a necessidade de padronização, princípio presente na Lei n. 14.133/2021 (Lei de Licitações). Em que pese a possibilidade de haver singularidades em cada projeto, a padronização das referências para os desenhos arquitetônicos relaciona-se à impessoalidade e eficiência na administração pública, na medida em que organiza e normatiza os processos e o resultado.

A segunda questão relevante a ser levantada quanto ao futuro das edificações judiciárias se refere ao trabalho remoto. Segundo as tecnologias em desenvolvimento no mundo atualmente, essa forma de trabalho será cada vez mais utilizada. Graglia (2018, p. 70) prevê o desenvolvimento de novas formas de colaboração no futuro. Susskind (2020), em sua proposta para o Judiciário, sugere a

adoção de trabalho totalmente remoto para diversas unidades judiciais e outros serviços, como mediação e conciliação. Contudo, cabe o questionamento: como os servidores estão se sentindo com essa nova forma de trabalho? Se, por um lado, o trabalho remoto traz benefícios para o servidor, conforme relatam Filardi, Castro e Zanini (2018, p. 31), como redução de custos com transporte e refeição, flexibilidade de horários, maior interação com a família e menos estresse em deslocamentos; também acarretou alguns prejuízos, como isolamento profissional e social, dificuldade de motivação, percepção de perda de *status* e perda de sentimento de pertencimento à equipe, entre outros. É incontestável que atravessamos um período de adaptação. A adoção do teletrabalho, sobretudo a partir da pandemia de Covid-19, deu-se de forma repentina, e o modo de lidar com essa nova forma de laborar merece maior estudo e análise, além de capacitação das equipes e gestores. Além disso, há a possibilidade de que as tecnologias evoluam de maneira tal que futuramente as pessoas se sintam no ambiente virtual como se estivessem no presencial, minimizando os aspectos negativos apontados. Entretanto, cabe considerar a possibilidade de manter o ambiente do fórum para que os servidores estejam presentes periodicamente e fisicamente no ambiente institucional, como forma de fortalecer seu vínculo, estímulo e relações interpessoais. O reflexo no projeto arquitetônico seria a redução da área necessária, pois o mesmo posto de trabalho pode ser ocupado por mais de um servidor. Para tanto, um conceito passa a se destacar: o do compartilhamento.

Nos ambientes corporativos modernos os espaços projetados como *coworking* exprimem a ideia do compartilhamento. Segundo Medina e Krawulski (2015, p. 181), *coworking* é uma modalidade de trabalho na qual profissionais de diferentes áreas sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços de escritório. Adaptando à realidade judiciária, seria uma proposta de espaços sem a destinação a um setor predefinido, porém abertos a servidores de diferentes unidades e áreas. É uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho. “Sua estrutura física e de gestão se propõe a buscar, a todo momento, o estímulo das relações interprofissionais, oferecendo ambientes abertos sem interferência de paredes ou de quaisquer outros obstáculos visuais” (MEDINA e KRAWULSKI, 2015, p. 186). Se a ida do servidor ao fórum passa a ser, além do ofício propriamente dito, para o contato direto com o ambiente institucional, os colegas, os gestores e os jurisdicionados, fortalecendo os laços da instituição e das equipes, por que manter a separação dos ambientes? Por óbvio que a necessidade do trabalho enseja a privacidade em algumas situações, e para tanto também podem ser criadas salas específicas para essa e outras demandas, prevendo o uso compartilhado em diferentes horários. A adoção dessa solução apresentaria grandes desafios, notadamente quanto à gestão dos espaços e à resistência das equipes de trabalho a mudanças de maior impacto no ambiente judiciário. Entretanto, acarretaria ganhos consideráveis em economia de áreas e recursos, flexibilidade, integração e intercomunicação.

A diminuição das áreas dos prédios é o resultado incontestado do processo de adoção de novas tecnologias. Seja devido à utilização do sistema de teletrabalho, ao uso do ambiente virtual para atendimentos e audiências, ou ainda ao impacto da inteligência artificial nas rotinas laborais (que diminuirá o número de trabalhadores necessários para as tarefas), os fóruns físicos pendem para sua redução. Exemplo desse fato é a desocupação de edifícios locados pelo Poder Judiciário de Santa Catarina devido à diminuição da demanda por espaços. Além da redução de área, observa-se também mudanças na função dos espaços, com maior foco na socialização dos funcionários. Alterações na maneira como as pessoas se relacionam profissionalmente ensejam novas configurações dos espaços de trabalho.

Pelo exposto, conclui-se que a padronização, o compartilhamento e a flexibilidade são conceitos relevantes na definição da arquitetura judiciária dos fóruns do PJSC no futuro. A padronização concede a facilitação dos processos, maior produtividade e otimização dos recursos (uma vez que reduz a variabilidade e elimina o personalismo das decisões). O compartilhamento contribui para a socialização, praticidade e a economia. Já a flexibilidade favorece a adaptação ao fluxo intenso de mudanças que hoje se opera no mundo e no Judiciário.

Por fim, em que pese o Judiciário oferecer serviços que necessitarão ser mantidos de forma presencial, Susskind (2020, p. 1) coloca uma questão pertinente: o tribunal é um serviço ou um lugar? A história do Judiciário e seu caráter conservador nos impele a associá-lo seguramente a um lugar. A recente inclusão do meio digital nos estimula a conceituá-lo, adequadamente, como um serviço. Ainda assim, o lugar permanecerá, adaptado a nova realidade. A esse novo espaço cabe um olhar para a frente e um exercício de imaginação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou contribuir para a reflexão acerca do futuro dos fóruns da Justiça de Santa Catarina. Ao abordar o contexto histórico, tanto no nível mundial como local, revelou a arquitetura judiciária como espaço cívico e funcional essencial para a sociedade. O olhar sobre as novas tecnologias no campo do Direito trouxe a base sobre a qual se deram, posteriormente, as ponderações a respeito da configuração das edificações. Esse conhecimento pretende ser útil para o planejamento da Justiça, evitando que a arquitetura judiciária se mantenha imutável e, por consequência, pouco eficiente em um mundo cuja evolução tecnológica é cada vez mais frenética.

Apesar da obra de Susskind (2020) recomendar que varas de determinadas competências sejam obrigatória e exclusivamente virtuais, a proposta do presente artigo considerou o modelo híbrido de trabalho. Certamente tal questão, fundamental para o desenho arquitetônico, deve ser

objeto de estudo acurado pelas equipes de gestão de pessoas e, principalmente, pela administração da Justiça. Porém, um fator é essencial e absoluto: que essa definição, não importa qual, seja padronizada, ou melhor, aplicada a toda a instituição. Com a padronização o planejamento das obras será mais efetivo.

A possibilidade de configurar os ambientes de forma compartilhada busca otimizar os espaços e demais recursos (sobretudo considerando a rotatividade dos servidores dentro dos prédios), além de incentivar a socialização e o vínculo institucional. Decerto que essa solução retrata uma mudança profunda na forma como o ambiente de trabalho é percebido pelos agentes da Justiça. Contudo, os benefícios relacionados à economia, flexibilidade e integração são irrefutáveis.

A definição da programação arquitetônica por meio de uma equipe multidisciplinar, por sua vez, é apontada como uma forma de estabelecer, de forma detalhada, as metas das novas edificações, alinhadas aos objetivos e missão da instituição. É um método de investigação que tem por finalidade obter edificações mais enxutas e eficientes possível. Nessa apuração uma questão relevante deve ser avaliada: o olhar do jurisdicionado. Afinal, o principal objetivo do fórum é atender aos cidadãos.

Os pontos aqui levantados, que podem nortear os projetos futuros de fóruns do Judiciário catarinense, restringiram-se à configuração interna da arquitetura. A composição arquitetônica externa e sua relação com a reverência e o poder simbólico da Justiça não foi analisada em virtude da complexidade do tema, requerendo um estudo à parte.

Finalmente, a arquitetura judiciária, sobretudo os fóruns do PJSC, pode ser reavaliada de forma a se adequar a um mundo contemporâneo de intensa evolução tecnológica, além de promover espaços de mais qualidade para os servidores e, principalmente, para o público.

4. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rafael Dantas Pereira de. O Papel do Simbolismo na Construção da Autoridade Judiciária. **Revista Fides**, 2020. Disponível em: <http://www.revistafides.ufrn.br/index.php/br/article/view/477>. Acesso em: 01/04/2022.

Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE). **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/estudo_da_imagem_.pdf. Acesso em: 26/09/2022.

BITTENCOURT, Samantha Nahon. **Data Venia: Por uma outra arquitetura para a justiça brasileira**. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade de Brasília. Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32528>. Acesso em: 03/03/2022.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. **Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço**. Boletim de notícias CONJUR, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial>. Acesso em: 01/04/2022.

Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2022**. CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 25/08/2022.

Conselho Nacional de Justiça. **Relatório 1 Ano de Justiça 4.0**. CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 25/08/2022.

Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0: Inteligência Artificial está presente na maioria dos tribunais brasileiros**. CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-4-0-inteligencia-artificial-esta-presente-na-maioria-dos-tribunais-brasileiros/>. Acesso em: 26/09/2022.

FERNANDES NETO, Tycho Brahe. **História do Judiciário Catarinense**. Florianópolis/SC: Diploma Legal, 2000.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE.BR, volume 18, número 1, páginas 28-46, Rio de Janeiro, janeiro – março de 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02/11/2022.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira. **As Novas Tecnologias e os Mecanismos de Impacto no Trabalho**. Tese (Doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21157>. Acesso em: 17/08/2022.

Judicial Conference of the United States. **US Courts Design Guide**. Administrative Office of the US Courts, Space and Facilities Division, revised 2021. Disponível em: <https://www.uscourts.gov/rules-policies/judiciary-policies/us-courts-design-guide>. Acesso em: 04/05/2022.

KELLY, Kevin. **Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book.

MEDINA, Paloma Fraga; KRAWULSKI, Edite. **Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, volume 18, número 2, páginas 181-190, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/125804/122803>. Acesso em: 02/11/2022.

PATTERSON, Cláudia. A importância da arquitetura na efetividade da justiça. **Revista CEJ**. Brasília, número 24, páginas 37-42, março de 2004. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/596>. Acesso em: 03/03/2022.

PATTERSON, Cláudia Bartolo. **Ergonomia e Arquitetura: interfaces na elaboração de programas arquitetônicos**. Tese (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/7154>. Acesso em: 03/03/2022.

PATTERSON, Cláudia. Não há como separar arquitetura da Justiça da sua evolução. **Boletim de notícias CONJUR**, 2007. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2007-mar-22/nao_separar_arquitetura_justica_evolucao. Acesso em: 03/03/2022.

SUSSKIND, Richard. **Tribunales online y la justicia del futuro**. 1ª edição. Espanha: Editora La Ley, 2020. E-book.

SEGARS, Albert H. **Seven Technologies Remaking the World**. Research Gate, 2018. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/323688521_Seven_Technologies_That_Are_Remaking_the_World. Acesso em: 04/03/2022.

Tribunal de Justiça de Santa Catarina – Equipe do Trabalho Não Presencial. **Relatório de Ações Biênio 2020 - 2021**. TJSC, 2022. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/6744294/Relat%C3%B3rio+de+A%C3%A7%C3%B5es+Bi%C3%AAnio+20_21_Equipe+Trabalho+N%C3%A3o+Presencial.pdf/76f9777b-9fe2-decf-96d8-31d0f260485e?t=1649447405680 . Acesso em: 02/11/2022.

Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Implantação do processo eletrônico no 1º grau**. TJSC. (s.l.) Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-saj/implantacao/primeiro-grau>. Acesso em: 02/11/2011.

TRABALHO REMOTO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

REMOTE WORKING IN THE JUDICIARY OF SANTA CATARINA

Julio Cesar Dalabona da Silva¹

RESUMO

O objetivo desse artigo é abordar as relações de emprego no trabalho remoto, as vantagens e desvantagens para o empregado, para o empregador e os reflexos para a sociedade, assim como os aspectos jurídicos, em face da Consolidação das Leis do Trabalho, da regulamentação para o judiciário brasileiro e para o Poder Judiciário de Santa Catarina, no que se relaciona a pertinência e a manutenção do trabalho remoto perante as premissas estratégicas constantes do planejamento institucional.

Palavras-chave: Trabalho Remoto; *Home office*.; Teletrabalho; Sustentabilidade; Poder Judiciário de Santa Catarina.

ABSTRACT

The purpose of this article is to address employment relationships in remote work, the advantages and disadvantages for the employee, for the employer and the consequences for society, as well as the legal aspects, in view of the Consolidation of Labor Laws, the regulation for the Brazilian judiciary and for the Judiciary of Santa Catarina - PJSC, regarding the pertinence and maintenance of remote work in view of the strategic assumptions contained in institutional planning.

Keywords: Remote Work; *Home office*; Telework; Sustainability; Judiciary of Santa Catarina.

¹Julio Cesar Dalabona da Silva: Especialista em Direito Processual Civil pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI); Bacharel em Direito pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE); E-mail: jcesarsbs@gmail.com. Professora Orientadora Marília Magarão Costa: Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial - EBAPE/FGV, Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora convidada para atuar nos cursos Lato Sensu da Fundação Getúlio Vargas.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto, sobretudo na modalidade *home office*, ganhou espaço no momento da crise sanitária instalado pela COVID-19, que afetou o mundo e a vida cotidiana das pessoas. No entanto, não se trata de uma forma de trabalho nova e nem desconhecida no ambiente empresarial e público.

A utilização dessa modalidade de trabalho tem sido crescente e compatível com o desenvolvimento tecnológico aplicado à comunicação à distância.

Após o período crítico da pandemia, as organizações estão acomodando práticas gerenciais para consolidar o trabalho remoto como forma alternativa, num alinhamento visível às premissas de incertezas e de flexibilidade que são inerentes à gestão contemporânea.

Assim, serão apresentadas, segundo a literatura e a legislação, as conceituações e diferenciações entre teletrabalho e *home office*, as vantagens, classificadas por ator organizacional, as desvantagens comuns e os reflexos para a sociedade contextualizados por aspectos de sustentabilidade. A aderência ao trabalho remoto, no âmbito estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, será abordada pelo enquadramento aos objetivos inseridos no mapa estratégico da organização.

A metodologia empregada no presente estudo é de natureza qualitativa e o método de pesquisa é o bibliográfico e o documental. A coleta de dados ocorreu em publicações, na legislação brasileira e em documentos da organização, para esclarecer sobre a modalidade do trabalho remoto e os reflexos sobre a organização.

O estudo está delimitado ao Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC, no contexto brasileiro no que diz respeito à legislação pertinente aos trabalhadores privados, para o judiciário e especificamente para PJSC.

1.1 Conceituação do trabalho remoto

Para introduzir o tema, explora-se a literatura, bem como os aspectos jurídicos em face da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e da legislação no setor público e, especificamente, no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

A literatura levanta conflitos conceituais, que podem confundir os gestores na implementação do trabalho remoto nas organizações.

A legislação brasileira faz distinção entre Teletrabalho e *home office*, distinção essa que será discorrida nos subitens seguintes.

1.1 Teletrabalho

O teletrabalho é utilizado para descrever um trabalho executado fora das dependências do empregador.

Na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o Teletrabalho foi inserido através da sanção da Reforma Trabalhista, Lei nº 13.467, de 13 de julho 2017, que em seu artigo 75-B, fala:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

Ainda na CLT, o Art. 6º, regulamentado pela Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, apresenta a seguinte redação sobre o trabalho realizado remotamente:

Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.
Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.(BRASIL, 2011).

Por sua vez, a Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022, convertida em lei através da Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, altera o artigo 75-B da CLT, o qual traz as definições.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.

§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto.

§ 2º O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa.

§ 3º Na hipótese da prestação de serviços em regime de teletrabalho ou trabalho remoto por produção ou tarefa, não se aplicará o disposto no Capítulo II do Título II desta Consolidação.

§ 4º O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento.

§ 5º O tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, bem como de softwares, de ferramentas digitais ou de aplicações de internet utilizados para o teletrabalho, fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição ou regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

§ 6º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes.

§ 7º Aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e nos acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.

§ 8º Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.

§ 9º Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais (BRASIL, 2022).

Especificidades podem ser vistas no artigo 62, da CLT, que determina que o teletrabalho não está submetido a controle de jornada, não prevê recebimento de horas extras, e o relacionamento entre empregado e empregador devem estar contidos em contrato de trabalho.

A SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2020, p.7) define teletrabalho como “toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação”.

Na obra intitulada *Curso de Direito do Trabalho*, do autor Carlos Henrique Bezerra Leite, é introduzida a distinção entre trabalho à distância e em domicílio. Argumenta que o teletrabalho é uma espécie de trabalho a distância e não de trabalho em domicílio. Explica que “a razão é simples: o teletrabalho não se limita ao domicílio, podendo ser prestado em qualquer lugar” (LEITE, 2018, p. 198). Complementa, ainda, que o teletrabalho está num espaço virtual, não se alterando a definição de localidade, conforme a eficácia da lei trabalhista.

Steindorfer e Brito (2021, p. 142), na obra intitulada *Repercussões Jurídicas do Home Office*, com base nos requisitos da legislação trabalhista, afirma que “o teletrabalho e o *home office* são institutos distintos”.

Dessa forma, a legislação preserva os pressupostos da relação de emprego, ampara as condições do teletrabalho, amplia a aplicação para estagiários e aprendizes, assim como faz a distinção com a ocupação em telemarketing ou teleatendimento.

1.2 *Home office*

O *home office* existe no Brasil há vários anos, no entanto, tomou mais notoriedade no ano de 2020, em decorrência da infecção da humanidade pelo novo Coronavírus (COVID-19), período em que as organizações foram forçadas a adotar essa modalidade de trabalho para que pudessem continuar suas atividades, sem o risco de maior contaminação.

Home office é o trabalho realizado no domicílio, porém, isso não significa que a residência do profissional seja o local de trabalho, implica um local conveniente para a realização de suas atividades laborais fora das dependências da empresa.

A SOBRATT (2020, p.7) destaca que o *home office* é:

Uma das modalidades de teletrabalho, todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets, smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

A referida Instituição vê no *home office*, no contexto da mobilidade corporativa e urbana, dado que dispensa deslocamento dos colaboradores para as dependências do empregador.

Steindorfer e Brito (2021) ratificam a conceitual de *home office* como um lugar fixo, fora do estabelecimento empresarial, que pode ser o domicílio do trabalhador, com uso de tecnologias de informação e comunicação.

O *home office* tem particularidades, ou seja, a manutenção das mesmas práticas existentes para a realização do trabalho presencial, tais como, o controle da jornada de trabalho, o exercício das atividades no mesmo horário em que exerceriam se estivessem na atividade presencial, bem como, o controle de jornada do empregado e de horas extras eventualmente laboradas, que devem ser computadas e pagas normalmente ao trabalhador.

Em síntese, entende-se nesse artigo que o teletrabalho e o *home office* estão inseridos no contexto maior representado como trabalho remoto, porém mantendo características próprias.

Superada a fase da distinção entre as modalidades teletrabalho e *home office* no contexto geral, no capítulo a seguir, serão destacadas as distinções entre as duas modalidades no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina.

2 REGULAMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC

O trabalho remoto no PJSC está devidamente regulamentado, com vista a oferecer segurança aos gestores e colaboradores na aplicação das práticas organizacionais, sendo sua regulamentação regida por Resoluções específicas, sendo elas, a Resolução TJ nº 22, de 15 de agosto de 2018, referente à modalidade do teletrabalho e Resolução GP nº 31, de 3 de novembro de 2020, que se refere à modalidade do *home office*, as quais são descritas a seguir.

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho foi instituído através da Resolução TJ nº 22, de 15 de agosto de 2018. Em seu artigo 2º, item I destaca: “Art. 2º Para os fins desta considera-se: I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizado de forma remota, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação” (TJSC, 2018).

O artigo 4º, da mesma Resolução, destaca os objetivos do teletrabalho, quais sejam:

Art. 4º São objetivos do teletrabalho:

- I – Aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida e do trabalho dos servidores;
- II – Otimizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
- III – Flexibilizar dias e horários de trabalho;
- IV – Motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição;
- V – Promover mecanismos para atrair e reter talentos;
- VI – Contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água,

energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;

VII – Ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

VIII – Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

IX – Estimular o desenvolvimento de competências, a criatividade e a inovação;

X – Respeitar a diversidade dos servidores;

XI – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e o implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos;

XII – Possibilitar a cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e

XIII – Fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade.

Parágrafo único. O regime previsto nesta resolução não deve impedir o convívio social e laboral, a cooperação, a participação e a integração do servidor em teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem comprometer o direito ao tempo livre (TJSC, 2018).

2.2 Home office

Já o *home office* foi instituído pela Resolução GP nº 31, de 3 de novembro de 2020.

No artigo 2º, a Resolução descreve o *home office* como: “desempenho das funções, atribuições e atividades dos servidores, estagiários e voluntários em suas residências mediante a utilização de computadores de mesa e/ou portáteis com acesso à internet” (TJSC, 2020).

Já o § 1º, do mesmo artigo, complementa o seu conceito, como podemos demonstrar:

§ 1º O trabalho em home office inclui:

I – A realização da jornada de trabalho diária integral;

II – A manutenção do atendimento pelo setor durante o horário de expediente do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;

III – A permanência do participante do home office à disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina durante seu horário de expediente para comparecimento presencial na unidade de lotação, caso necessário, observado prazo razoável para deslocamento;

IV – A realização de atividades em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias da informação e comunicação;

V – A consulta diária das contas de e-mail institucional, da conta de malote digital e dos sistemas utilizados pelo setor, e a resposta tempestiva, pela via adequada, aos expedientes recebidos;

VI – O atendimento ao público interno e externo, durante o horário de expediente, por telefone ou por outro meio de comunicação;

- VII – A disponibilidade do participante do home office, durante seu horário de expediente, nos sistemas de mensagens acordados com o gestor da unidade;
- e
- VIII – Outras atividades a serem determinadas pela chefia imediata e pelo gestor da unidade (TJSC, 2020).

Um destaque especial sobre o item VI, do § 1º, do artigo 2º da Resolução GP nº 31/2020, onde fica destacado que o atendimento ao público, interno e externo, se dará por telefone ou por outro meio de comunicação. Entende-se, portanto, que o atendimento ao público fica preservado, indiferente ao regime de trabalho optado pelo servidor.

As diretrizes do *home office*, estabelecidas pelo TJSC, determinam que o trabalho nesse regime seja um acordo entre o colaborador e a chefia imediata, devendo haver comunicação constante, foco nos resultados e desempenho, eficiência, qualidade de vida, entre outros. Tais diretrizes estão destacadas no rol do artigo 5º, da mesma Resolução:

Art. 5º São diretrizes do trabalho em home office:

- I – Acordo de trabalho entre chefia imediata, gestor da unidade e colaborador;
- II – Comunicação constante;
- III – Promoção da cultura orientada a resultados, com foco no aumento do desempenho e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- IV – Foco no aprendizado e melhoria contínua dos resultados;
- V – Eficiência, transparência e responsabilidade;
- VI – Autonomia e confiança;
- VII – Integração do trabalho presencial e não presencial;
- VIII – Gestão da cultura e do clima organizacional;
- IX – Qualidade de vida e do trabalho;
- X – Promoção da saúde, considerando o bem-estar físico, psicológico, social e organizacional;
- XI – Fomento à motivação e ao comprometimento;
- XII – Melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;
- XIII – Desenvolvimento contínuo de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e do desempenho; e XIV – disponibilidade do participante do Home office para comparecimento presencial na unidade de lotação durante seu horário de expediente, observado prazo razoável para deslocamento (TJSC, 2020).

Portanto, a legislação do Poder Judiciário de Santa Catarina destaca a diferença da caracterização entre as modalidades de teletrabalho e *home office*, as quais vão subsidiar as decisões dos gestores na implementação do trabalho remoto na instituição.

No conjunto das conceituações, considerando que toda inovação em práticas gerenciais são escolhas estratégias balanceadas, vale abordar vantagens e desvantagens do trabalho remoto, focalizadas nos empregados, empregadores e quanto à sociedade como um todo.

3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO

O trabalho remoto, em ambas modalidades, tanto o teletrabalho quanto o *home office*, podem ser inseridas no contexto das organizações que buscam flexibilidade na sua forma de atuar, para lidar com as condições de incerteza e ajustamento às necessidades do ambiente externo que caracterizam a nossa sociedade atual.

Barros *et al.* (2010), em estudo de caso sobre a empresa Shell Brasil, consideram o trabalho remoto no rol de mudanças no modelo atual de sociedade. Demonstram que os avanços tecnológicos, de interações humanas e a globalização trouxeram uma lógica diferente sobre espaço e tempo. O trabalho remoto se enquadra na categoria de colaboradores que atuam em casa ou similar, como um lugar fixo, diferente do local original da organização. Tais mudanças exigiram reestruturações das organizações e na configuração das relações de trabalho, em que o *home office* é uma modalidade. As reestruturações organizacionais atendem à perspectiva de flexibilização do trabalho, trazendo diversidade de arranjos para o local, horário e contratos de trabalho, tendo a mediação da tecnologia como solução.

A flexibilidade pode ser entendida como a vantagem essencial do trabalho remoto, mas deve ser abordada sob óticas particularizadas.

3.1 Vantagens para o empregado

Para fins de destaque das vantagens do trabalho remoto para o empregado, em pesquisa realizada pelos autores Barros *et al.* (2010), são identificadas, na literatura, como vantagens para o colaborador as decorrentes da flexibilidade na organização do trabalho, tais como a disciplina da autogestão, maior compreensão do processo de trabalho, compartilhamento de conhecimento, agilidade na execução de tarefas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, redução de alguns custos, menor grau de interdependência de pares e de chefia. Revelam que a autonomia do colaborador para planejar seu trabalho é um fator positivo, motivada pela descentralização que é espontânea, no caso do trabalho remoto. A qualidade de vida aparece na forma do ambiente familiar, conforto na vestimenta e distanciamento de pressões políticas.

Scheifer (2018) sugere que os colaboradores que trabalham em casa, demonstram maior pré-disposição para o trabalho, considerando que estão no conforto dos lares. Para a autora ficam reduzidos fatores como o estresse da vida no escritório, assim como o tempo despendido no deslocamento para o local de trabalho. Como resultado há o aumento da qualidade de vida e do tempo para outras atividades.

A SOBRATT (2020) defende a efetividade do trabalho remoto, quando afirma que os colaboradores têm mais tempo para cuidar da saúde e usufruir de um ambiente mais saudável, sem prejuízo dos resultados entregues à organização.

Importante notar que a SOBRATT (2020) destaca, sobre o trabalho remoto, vantagens para o colaborador, quanto a autonomia para distribuir suas tarefas, obtendo o seu bem-estar, diferentemente do ambiente fechado da organização.

Dorfmann & Camino (2020) confirmam tal afirmação ao destacarem os benefícios já citados: a flexibilidade de horários, a comodidade de não perder horas no trânsito, a redução de gastos com transporte e alimentação, qualidade de vida e conforto.

As vantagens apontadas são recorrentes na literatura, mas pode-se sustentar que, pela natureza subjetiva, causam impacto diferenciado para empregados e na visão do empregador.

3.2 Vantagens para o empregador

As vantagens do trabalho remoto para o empregador, segundo Barros e Silva (2010), asseguram-se na redução de custos de escritório, a possibilidade de aperfeiçoar políticas de retenção de talentos, de qualidade de vida e de reconhecimento da subjetividade dos colaboradores.

Destaca-se benefícios com redução de gastos com o deslocamento dos colaboradores, despesas com condução e com a burocracia do processamento de reembolsos e obtenção de passagens. A economia financeira e vantagens fiscais surgem com a redução de itens como água, energia, alimentação, manutenção predial. Itens que são distribuídos às residências e locais escolhidos pelos trabalhadores.

A SOBRATT (2020) aponta que práticas de flexibilização do trabalho têm tendência irreversível nas organizações. Melhoram a produtividade, em função de interrupções que são próprias do trabalho presencial; ampliam a atração e retenção de talentos, em função da melhora da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio

familiar, lazer, atividades físicas. Influenciam o clima organizacional e o vínculo dos colaboradores com a organização. Reforçam a imagem institucional, aumentam a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência e oferece alternativa segura para situações contingenciais e emergenciais que podem exigir a participação dos colaboradores.

Dorfmann & Camino (2020) acrescentam vantagens para o empregador como a estruturação melhor das leis trabalhistas, otimização de atividades, redução de desperdícios de recursos e contratação de especialistas sem a preocupação com as distâncias.

Em resumo, as vantagens para o empregador surgem pelo lado da redução de custos decorrentes da concentração do trabalho num mesmo espaço. Por outro lado, os benefícios para os colaboradores podem resultar em novas estratégias de relacionamentos e de imagem institucional.

3.3 Desvantagens do trabalho remoto

Sobre as desvantagens do trabalho remoto, Pereira & Sordi (2020) destacam alguns desafios para as atividades laborais em casa. Listam o isolamento do colaborador, que pode causar desmotivação e ser prejudicial ao estado psicológico; a possibilidade de falhas de comunicação entre colaborador e a organização; a infraestrutura de trabalho inapropriada, o excesso de trabalho, caso o colaborador não estabeleça limites para conciliar atividades de casa e trabalho. Para os autores, o despreparo das chefias para coordenar o trabalho a distância pode agravar situações em que problemas não são detectados em tempo hábil para a ação gerencial.

Barros e Silva (2010) identificam na literatura desvantagens decorrentes da possibilidade de maior controle sobre o colaborador por parte da organização, redução da criatividade, lacunas de suporte direto da hierarquia, pressões de presença obrigatória que impediria a falta em caso de doença, pressões de metas mais altas, jornada excessiva de trabalho, perda de identidade, dificuldade de construir carreira.

Na obra *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política*, de Castells e Cardoso (2005), está a discussão sobre as desvantagens do trabalho remoto pela acomodação do colaborador com relação à ergonomia.

Passamos cada vez mais tempo sentados, em posições incorretas, a consumir informação. Embora o trabalho ligado à informação não seja fisicamente tão exigente quanto o trabalho industrial, provoca um stress diferente, através de posições de trabalho estáticas (o aumento do teletrabalho a partir de casa

tornou necessário que se desse uma especial importância à ergonomia não só nas empresas, mas também nos lares). A situação é ainda agravada pelo hábito crescente de as pessoas passarem o seu tempo livre num mundo virtual estático (computador, televisão, jogos virtuais etc.) (CASTEL; CARDOSO, 2005, p. 364).

Steindorfer (2021, p. 106) comenta que “é uma verdadeira via de mão-dupla” e justifica tal afirmação, ao dizer que

se de um lado cristaliza cuidado com o meio ambiente, já que não há uso de combustível fóssil necessário ao deslocamento do trabalhador, assim como permite que o empregado mantenha maior contato com a família. De outro lado, porém, o trabalho remoto expõe o empregado a condições de trabalho nem sempre saudáveis, como no caso do direito à desconexão e à atenção às regras de ergonomia, matéria que são objeto de constante estudo pelo Direito do Trabalho.(2021, p. 106).

Porquanto, entende-se que há vantagens e desvantagens do trabalho remoto, tanto para os empregados como para empregadores, a depender da ótica de análise e da subjetividade das relações de trabalho. Nesse rol de atores, falta ainda considerar como a sociedade se torna beneficiária da flexibilização aplicada ao trabalho.

4 SOCIEDADE COMO BENEFICIÁRIA DO TRABALHO REMOTO

Além dos benefícios do trabalho remoto para empregados e empregadores, resta à sociedade também ser beneficiada com essa nova tendência de modelo de trabalho.

Para a sociedade, como beneficiária final da flexibilidade organizacional do trabalho pelo trabalho remoto, pode-se registrar impactos amparados em valores da sustentabilidade objetivada pelo movimento ESG, sigla em inglês que significa ambiente, social e governança. Esse movimento, instituído em 2004, nas publicações do Pacto Global e do Banco Mundial, busca atribuir aos modelos de gestão a necessária solidez para que as organizações convivam com incertezas e riscos inerentes ao ramo de atuação.

A pesquisa de Irigaray e Stocker (2022) sugere que, entender o conceito de ESG é sintetizar o conjunto de questões que justificam direcionar as organizações para fatores ambientais, sociais e de governança corporativa. Os autores explicam que o termo surgiu no mercado para a gestão de ativos financeiros, mas a base teórica que o sustenta consiste em Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Na visão de Nalini (2021), como jurista e professor, o movimento ESG tomou força com a pandemia da COVID-19, por considerar que os danos à natureza estão na essência da crise sanitária. Com isso ressalta a importância para a área jurídica e indica o papel do Conselho Nacional de Justiça - CNJ nas questões sobre sustentabilidade, que estão sendo reguladas pela Resolução CNJ nº 400, de 16 de junho de 2021.

Nesse sentido, podemos relacionar oportunidades que o trabalho remoto pode aportar à sociedade, considerando que os pilares da ESG podem ser explorados como diretrizes estratégicas.

4.1 Pilar ambiental

A sociedade se apropria dos aspectos benéficos do trabalho remoto relativos à redução de poluição, que no entender de Kervalt (2020), essa modalidade de trabalho reduz o número de carros nas ruas, desafogando o transporte público e mobilizando a economia de outras formas.

A SOBRATT (2020) relata melhorias nas condições de poluição como benefícios revertidos à saúde da comunidade. Ressalta os benefícios de mobilidade urbana, a diminuição de viagens, a redução do número de veículos e de congestionamentos, a redução de uso de combustíveis, os índices de ruídos e o consumo de energia.

No consumo de energia, a modalidade do trabalho remoto, transferiu ônus para o colaborador.

Steindorfer (2021, p. 85) argumenta que

a modificação do local de trabalho trouxe o consumo energético para os lares dos trabalhadores, que utilizam mais do que sua ferramenta de trabalho, pois a atividade home office convive com a interação de integrantes da família, como filhos em casa, os quais passam a assistir mais televisão, uso de computadores, uso de tablet, de carregadores de celulares, maior tempo de lâmpadas acesas”.

Reis e Costa (2019) abordam a importância da energia como item jurídico interdisciplinar nos pilares ambiental, econômica e social, e que deve compor um arcabouço de princípios próprios para a proteção de direitos.

O Conselho Nacional de Justiça, em sua Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, determina que o Poder Judiciário observe a política de sustentabilidade. Recomenda a adoção de modelos de gestão organizacional com processos de trabalho sustentáveis, estruturados em ações que atendam premissas para o desenvolvimento nacional sustentável, visando a redução do impacto ambiental, de padrões de consumo, o reaproveitamento e reciclagem de materiais e a análise do ciclo de vida dos produtos.

Em estudo sobre condições energéticas no Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2018 p. 183), na “Agenda 2030”, apresenta metas e alternativas para a produção brasileira, inclusive demonstrando as possibilidades de aplicação de tecnologias alternativas, como a geração solar fotovoltaica.

Assim, nos aspectos ambientais, em destaque a energia dentre outros, vão garantir a manutenção do trabalho remoto como prática gerencial, como elementos essenciais que devem compor as estratégias organizacionais.

4.2 Pilar social

As questões sociais envolvem temas ligados aos direitos no trabalho, discriminação, segurança, bem-estar do trabalhador, desenvolvimento e estímulo profissional, dentre outros.

No pilar social, a sociedade se apropria de benefícios do trabalho remoto nas vantagens de bem-estar do trabalhador e estímulo profissional.

Kervalt (2020) argumenta que as pessoas têm mais tempo para cuidar da saúde e usufruir de atividades prazerosas, sem que a empresa tenha redução de resultados entregues pelo colaborador.

Nalini (2021) sugere, focalizando o perfil dos colaboradores do judiciário, que mudanças importantes devem ocorrer nas práticas de recrutamento para alinhar habilidades profissionais típicas do século XXI, as quais inserem habilidades para trabalhar a distância e para enfrentar o inesperado.

Nesse pilar, as recomendações do CNJ, em sua Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, apontam para a necessidade de ações socialmente justas e inclusivas, que promovam o equilíbrio e o bem-estar no ambiente de trabalho. Alerta para o cuidado preventivo com a saúde, acessibilidade e inclusão social dos quadros de pessoal e auxiliar. As ações relativas à cultura

também estão consideradas na referida Resolução, com o objetivo de respeitar a variedade e a convivência entre ideias, características, gêneros e regionalismos no ambiente de trabalho.

Nalini (2021) traz uma reflexão que pode ser incluída na perspectiva social, quando vê oportunidades do trabalho remoto que afetam os beneficiários do Poder Judiciário. Para o referido autor, o aumento da produtividade e da qualidade de vida para o funcionário tem resultados na atividade finalística dos tribunais, tais como ausência de atraso nas audiências, o que beneficia as partes envolvidas; as facilidades na obtenção de acordos, pela disciplina nas argumentações mediadas pela tecnologia, assim como, a redução da animosidade pelo compartilhamento de um espaço virtual, em detrimento do contato em espaço físico.

4.3 Governança

Na governança os temas estão associados, sobretudo, a robustez da estrutura organizacional, transparência, ética organizacional, responsabilidade com os recursos financeiros.

Nesse pilar, a sociedade se beneficia do trabalho remoto quando as organizações obtêm vantagens de custos e financeiras.

SOBRATT (2020) sugere que o trabalho remoto traz vantagens em governança, quando reduz os gastos públicos, inclusive com despesas de saúde e ausências ao trabalho.

Nalini (2021) aponta a economia proporcionada pelo trabalho remoto resultante da redução de manutenção e da ociosidade de espaço físico e aluguel valores que podem ser revertidos para outras aplicações benéficas à organização e à sociedade.

Barros e Silva (2010) destacam o aumento da produtividade, quando traz competências diferenciais para a organização e redução de desemprego.

Entende-se, dessa forma, que as modalidades de trabalho remoto, tais como o teletrabalho e *home office* não são modismos nem panaceia adotada em função de uma crise sanitária. Ao lado das desvantagens para a sociedade, para o colaborador e para o empregador, estão aspectos questionáveis que se manifestam e podem tirar efetividade das boas práticas em gestão. Assim, para ser exitoso, o trabalho remoto carece de estratégias para ajustar fronteiras sutis entre vantagens e desvantagens.

No próximo capítulo serão abordadas as perspectivas do trabalho remoto no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, com destaque ao mapa e o planejamento estratégico, bem

como a redução de alguns custos quando da realização do teletrabalho e *home office* integral nos anos de 2020 e 2021.

5 PERSPECIVAS DO TRABALHO REMOTO NO PJSC

Nesse tópico, procura-se relacionar o tema trabalho remoto com as pretensões estratégicas do PJSC, identificando oportunidades para sua consolidação como prática efetiva de organização do trabalho. Para tal, toma-se por referência o planejamento estratégico e o mapa estratégico da instituição.

Vale esclarecer que o mapa estratégico é um diagrama que auxilia a tradução e o monitoramento do desempenho das organizações na implementação das estratégias. O mapa integra o sistema de gestão *Balance Scorecard* – BSC, concebido por Kaplan e Norton (2004). Os autores idealizaram o mapa estratégico estruturado em ações segmentadas por quatro perspectivas: clientes, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento. As perspectivas criam, entre si, uma dinâmica de relações causais, construídas de baixo para cima, ou seja, da perspectiva do aprendizado e crescimento para a perspectiva do cliente, que confirmam as propostas de valor. Dessa forma, o mapa dá objetividade, possibilidades de mensuração do desempenho estratégico e promove o alinhamento entre ações para o alcance de valores, da missão e da visão de futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

A partir da sua forma original, o mapa estratégico tem sido adaptado para aplicação ao setor público.

No PJSC, o mapa estratégico está configurado em três perspectivas: aprendizado e crescimento, prestação jurisdicional, sociedade. Cada perspectiva indica um conjunto de objetivos estratégicos que guardam sincronismo com a base de valores institucionais, a missão e a visão de futuro, que são os elementos da gestão definidos para um período determinado. A figura 1 apresenta o mapa estratégico para o PJSC.

Figura 1 – Mapa Estratégico PJSC



Fonte: Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina 2021-2026 (2021).

Sobre as estratégias relacionadas ao trabalho remoto, no Poder Judiciário de Santa Catarina, destacam-se trilhas previstas no mapa estratégico, explicitadas ou nas entrelinhas, favoráveis a efetivação do trabalho remoto, sobretudo na perspectiva do aprendizado e crescimento.

O objetivo estratégico “Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua”, pode ter o trabalho remoto como pilar social de aperfeiçoamento. Como visto, nas vantagens e no impacto para a sociedade, as variáveis qualidade de vida, saúde e progressão profissionais chamam a atenção dos pesquisadores e dos gestores no tema trabalho remoto.

No objetivo “Promover a transformação digital por meio do uso estratégico de tecnologia da informação e do fortalecimento de segurança de informação”, entende-se que, tal

promoção, focaliza também o trabalho não presencial. No exercício de planejamento estratégico, o documento “Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina – 2021/2026 (2021)”, evidencia o potencial de aprimoramento, inovação e mudanças trazidos pela transformação digital, para viabilizar ganhos de eficiência da prestação jurisdicional, **ampliação do trabalho não presencial** (grifo nosso) e avanços nos serviços digitais. Assim, percebe-se a tendência para a permanência do trabalho não presencial como estratégia da organização.

Nos objetivos que se remetem às ações sustentáveis no uso de recursos e a adequação da infraestrutura está reforçada a preocupação com a eficiência.

Para balizar esse objetivo, destacam-se os ganhos financeiros decorrentes do trabalho remoto, durante a pandemia. Em informação obtida junto ao Diretor de Orçamento e Finanças do Poder Judiciário de Santa Catarina, o senhor Eduardo Cardoso Silva, apontou-se a redução de custos relativos à frota, energia elétrica, água, dentre outros itens. A Figura 2 organiza os resultados informados.

Figura 2 – Redução de custos decorrentes do trabalho remoto de forma integral

Despesa	2020 (abr a dez)		2021 (jan a dez)	
	Valor	%	Valor	%
Diárias, deslocamentos e eventos	11.138.773,47	89,52%	8.075.961,02	56,15%
Manutenção e infraestrutura predial	11.906.047,73	56,04%	7.819.496,44	31,52%
Água mineral e outros gêneros alimentícios	1.293.970,79	83,91%	1.444.662,87	78,67%
Manutenção da frota	241.139,75	54,52%	374.361,01	75,97%
Contratos de estágio	4.787.115,73	18,11%	5.340.021,56	15,22%
Energia Elétrica	3.993.453,51	39,14%	3.915.123,44	30,21%
Água e esgoto	902.006,07	61,38%	963.422,14	55,09%
Outros materiais de consumo	809.157,06	31,23%	2.417.549,55	89,98%
Contratos de terceirização	17.379.091,26	22,90%	25.197.335,94	27,35%
Correios	4.879.711,15	22,03%	4.554.417,05	17,74%
TOTAL	57.330.466,52	32,87%	60.102.351,01	28,37%

Fonte: elaborado pelo autor (adaptado dos dados obtidos na Diretoria de Orçamento e Finança), 2022.

Reforça aqui a preocupação com questões de energia trazidas no corpo do artigo. O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, alinhado à Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, do CNJ, publicou, em fevereiro de 2023, notícia informando sobre a adoção de energia elétrica de fonte renovável e de baixo impacto ambiental, facilitado pelo potencial de produção de energia renovável existente no Estado.

Para o trabalho remoto, a energia é fator definitivo, considerando as possíveis variações de qualidade no fornecimento em condições locais e residências dos colaboradores. Projetos de melhorias nessas condições são bem-vindos para o aperfeiçoamento e consolidação do trabalho remoto que, quando amparados institucionalmente, serão de grande impacto. No entanto, vale aprofundar pesquisas para subsidiar tais decisões.

Como ilustração, Nalini (2021) sugere possibilidades futuras do trabalho remoto e do trabalho híbrido em consequência das economias realizadas pela organização, para que as mesmas possam ser revertidas para a modernização de equipamentos tecnológicos e capacitação funcional, itens sempre necessários diante da obsolescência de equipamentos e competências no mundo virtual.

No caso do objetivo “fomento à governança e à gestão estratégica” pode-se relacionar o trabalho remoto, com base no pilar Governança no movimento ESG, que aponta a necessária robustez da estrutura organizacional. O PJSC vem promovendo mudanças estruturais que organizam núcleos de trabalho centralizados, operados por colaboradores em trabalho remoto. É o caso da Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau, onde fazem parte da mesma, por exemplo, a Divisão de Tramitação Remota das Execuções Fiscais, Divisão de Tramitação Remota das Execuções Penais, Divisão de Tramitação Remota de Direito Bancário e a Divisão de Contadoria Judicial Estadual.

Nesse ponto, pode-se retomar, conforme exposto no corpo do artigo, as ideias de Barros e Silva (2010) em relação ao trabalho remoto como forma de flexibilidade da organização do trabalho e exigências de disciplina da autogestão por parte dos colaboradores. Essa premissa sugere o alcance de autonomia e a redução da interdependência entre colaborador e estrutura formal. Os autores veem o trabalho remoto como uma forma de descentralização natural do trabalho.

Entende-se que o trabalho remoto pode viabilizar a mudança estrutural no PJSC, com ganhos na compatibilização entre centralização e descentralização na execução do trabalho nos núcleos. A governança se remete, então, à melhoria da gestão, para coordenar uma rede de colaboradores distanciados do controle direto pressuposto na estrutura organizacional.

Por fim, constata-se a aderência entre os requisitos do trabalho remoto com as pretensões estratégicas do PJSC, suportada por consistente normatização interna, que fornece segurança aos gestores e colaboradores para atuarem de maneira francamente remota.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo procuramos construir um entendimento sobre o trabalho remoto considerando conceitualização, particularidades da legislação brasileira, legislação própria sobre o trabalho remoto inserido no Poder Judiciário de Santa Catarina, vantagens e desvantagens tanto para os empregados como para os empregadores, assim como benefícios para a sociedade e as implicações no mapa estratégico do PJSC.

Percebeu-se que após a crise sanitária deflagrada pela COVID-19, houve uma revolução na forma da realização das atividades laborais, onde o trabalho remoto, especificamente o *home office*, tornou-se uma ferramenta de grande valia estratégica para equacionar problemas de locomoção, gastos com transporte, vestuário e alimentação e distanciamento familiar, mas, também, para atrair e reter talentos. Assim, explorando vantagens e contornando as desvantagens, o trabalho remoto vem consolidando novas relações de trabalho. A sociedade é beneficiária, quando aporta recursos de sustentabilidade, nos pilares da ESG, que destaca a importância do trabalho remoto nos pilares ambiental, social e de governança.

Demonstrou-se que houve, para o Poder Judiciário de Santa Catarina, importante redução de custos relacionados, por exemplo, com energia elétrica, água e esgoto, manutenção predial, dentre outros.

No planejamento estratégico no Poder Judiciário de Santa Catarina constatou-se tendência favorável ao uso do trabalho remoto no sistema gestão, como é o caso do projeto de implantação da Diretoria de Suporte ao Primeiro Grau de Jurisdição, onde basicamente seus colaboradores laboram na modalidade remota.

No entanto, inovações no regime de trabalho são sempre desafiadoras e conflituosas. O futuro do trabalho remoto está se delineando. Os ajustes na legislação, uma estratégia bem desenhada e novas práticas de trabalho são elementos importantes para preservar a segurança dos trabalhadores e das organizações. Assim, como gerir conflitos de leituras diferenciadas sobre conceitos, vantagens, desvantagens e impacto na adoção do trabalho remoto

Aspectos dessa natureza ficam sugeridos, ao fim do artigo em questão, para instigar pesquisas futuras, que, no caso do Poder Judiciário de Santa Catarina, devem levar em conta a

recente Resolução nº481 do CNJ², de 22 de novembro de 2022, sobre condicionantes do trabalho remoto nos Tribunais.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração Home-Office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, mar. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: senado, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 dez. 2022.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília: Senado, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 29 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, de 15 de dezembro de 2011. **Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 29 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 29 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022. **Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm. Acesso em: 06 jan. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 481, de 22 de novembro de 2022. **Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>. Acesso em: 16 fev. 2022.

² Limitou que o número máximo de servidores em teletrabalho, não poderá exceder 30% (trinta por cento) do quadro permanente da Vara, Gabinete ou Unidade Administrativa.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 400 de 16 de junho de 2021. **Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 08 dez. 2022.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política.** Belém: Centro Cultural, 2005.

DORFAMANN, Camino. **Home office:** benefícios para a empresa e para os empregados. Disponível em <https://dorfmanncamino.com.br/Home-Office-beneficios-para-a-empresa-e-para-os-empregados/>. Acesso em: 28 set. 2022.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Agenda 2030.** Brasília. Ipea 2018. Disponível em <https://goo.gl/3JRQWH> - Acesso em: 08 dez. 2022.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 4, Rio de Janeiro, jul./ago. 2022.

KAPLAN, N; NORTON, D. **Mapas Estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis: Campus Elsevier, 2004.

KERVALT, Marcelo. **Home office deve crescer 30% após pandemia, aponta estudo.** Disponível em <https://www.sobratt.org.br/12042020-Home-Office-deve-crescer-30-apos-pandemia-aponta-estudo/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito do Trabalho.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

NALINI, José Renato. ESG no universo jurídico. In: **Revista Ultracontinental de Literatura Jurídica**, Ed. Associação de Letras Jurídicas de Montes Claros, Montes Claros, v. 2, n. 2, p. 144-154, maio-ago. 2021.

PEREIRA, Jaiane; SORDI, Victor. **Os desafios do teletrabalho em tempos de pandemia: saiba como driblar os desafios do teletrabalho em tempos de pandemia.** 1. ed: NPGDI – Núcleo de Pesquisa em Gestão, Desenvolvimento e Inovação, 2020. p. 1.

REIS, Emmanuel Rocha; COSTA, Sebastião Patricio Mendes da. A necessária diversificação da matéria energética no Piauí: uma reflexão sociojurídica e econômica à luz da regulação alemã da energia renovável. **Revista Videre**, [S.l.], v. 11, n. 22, p. 126-142, dez 2019. Disponível em <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/view/10328>. Acesso em: 08 nov. 2022.

SHEIFER, Verônica. **O trabalho Home office aumenta a qualidade de vida das pessoas.** Disponível em <https://www.easycomtec.com/nosso-blog/o-trabalho-Home-Office-aumenta-a-qualidade-de-vida-das-pessoas>. Acesso em: 29 set. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **O teletrabalho e a responsabilidade do empregador em casos de acidente de trabalho.** Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/07052019-o-teletrabalho-e-a-responsabilidade-do-empregador-em-casos-de-acidente-de-trabalho/>. Acesso em: 29 set. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Cartilha de Teletrabalho**. Disponível em <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em: 29 set. 2022.

STEINDORFER, Fabrício, Alessandra Mizuta de Brito. **Repercussões Jurídicas do Home office**. Londrina (PR): Thoth, 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Gestão Estratégica** – Planejamento Estratégico 2021-2026. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>. Acesso em: 08 dez. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Judiciário de SC terá energia elétrica de fonte renovável e de baixo impacto ambiental**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/judiciario-de-sc-tera-energia-eletrica-de-fonte-renovavel-e-de-baixa-impacto-ambiental?redirect=%2F>. Acesso em: 08 dez. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução TJ nº 22, de 15 de agosto de 2018. **Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/56168/RES+n.+22-2018+com+altera%C3%A7%C3%A3o+da+30/eb0a5a1d-dda8-2934-9b70-ebc922045225>. Acesso em: 1 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução GP nº 31, de 3 de novembro de 2020. **Disciplina o Home office no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/6744294/Anexo+3_+Resolucao+GP+n+31+-+Home+Office.pdf/2ebc87d0-a018-1928-4eac-48e33c39f2e2. Acesso em: 1 out. 2022.

MAGISTRATURA E GESTÃO: JUNÇÃO NECESSÁRIA PARA EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO

JUDGE AND MANAGEMENT: NECESSARY MERGING FOR PUBLIC EXCELLENCY

Raquel de Almeida Bittencourt¹

Wanderley Horn Hülse²

RESUMO

As altas taxas de congestionamento judiciais, aliadas à crescente procura da sociedade por formas alternativas de resolução célere de conflitos, revelam que o judiciário não consegue atender plenamente os anseios da sociedade contemporânea. Em descrédito, convive com o fantasma dos movimentos disruptivos. A partir da premissa apresentada, o estudo tem como propósito demonstrar a necessidade de inovação na condução das unidades judiciais, com a implementação de conhecimentos de gestão por parte dos magistrados, visando atingir a eficiência do serviço público. Os resultados da pesquisa revelam que a capacitação dos juízes em gestão pode ser uma importante ferramenta para a melhoria do serviço público, essencialmente quando levado em consideração alguns exemplos de práticas adotadas em unidades judiciais de referência. Observa-se, no entanto, diversos desafios para implementação de novos modelos gerenciais, principalmente em razão da essência burocrática do serviço público. Ainda assim, percebe-se que a inovação na gestão judicial, especialmente no que tange à condução de pessoas em um sistema cooperativo, com a quebra de antigos modelos arcaicos de chefia, é um dos caminhos à excelência do serviço público.

Palavras-chave: Gestão; Magistrado; Serviço público; Eficiência; Inovação.

ABSTRACT

¹ Autor: Bacharel em Direito, Especialista em Direito Público pela Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina – ESMESC, Servidora Pública Estadual investida no cargo de Analista Jurídico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em exercício no cargo em comissão de Secretária Jurídica, lotada no Gabinete do Desembargador Leopoldo Augusto Brüggemann, 3ª Câmara Criminal. E-mail: raquel.almeida@tjsc.jus.br

² Orientador: Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Estratégica do Serviço Público, Mestre em Administração com ênfase em Gestão Estratégica, Servidor Público Estadual do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. E-mail: wanderleyhh@gmail.com

High judicial overload rates, combined with society's growing demand for alternative forms of quick conflict resolution, reveal that the judiciary no longer meets the aspirations of contemporary society. To its discredit, it coexists with the phantom of disruptive movements. Based on the presented premise, the purpose of the study is to demonstrate the need for innovation in the conduct of judicial units, with the implementation of management knowledge by judges, aiming to achieve the efficiency of the public service. The research results reveal that training judges in management can be an important tool for improving public service, essentially when taking into account some examples of practices adopted in referential judicial units. However, there are several challenges for the implementation of new management models, mainly due to the bureaucratic nature of the public service. Nevertheless, it was noticed that innovation in judicial management, especially regarding to leading people in a cooperative system, breaking old archaic leadership models, is one of the paths to excellence in public service.

Keywords: Management; Judge; Public service; Efficiency; Innovation.

INTRODUÇÃO

O enfoque da pesquisa é a inovação na forma de fazer gestão pelo magistrado, visando a melhoria no serviço público.

A crescente busca da sociedade por formas alternativas à Justiça para resolução rápida – portanto eficiente – de seus conflitos, como vem ocorrendo com as plataformas virtuais de composição, torna latente a necessidade de melhoria na prestação dos serviços judiciais, sob risco de a Justiça ser abarcada pelo movimento disruptivo.

Os serviços judiciários não mais atendem os anseios da sociedade contemporânea. Demora na tramitação dos processos, atraso nas audiências, descumprimento de prazos, baixa qualidade da prestação jurisdicional, deficiências no atendimento ao usuário, são apenas alguns dos fatores pelos quais a sociedade clama por mudanças nesse setor. O tempo para resolução de conflitos atualmente exigido não é mais compatível com a cultura burocrática e ineficiente do Estado.

Conforme Marcos Alaor Diniz Grangeia (2013, p. 12), “a consequência social pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade, o que tem abalado sobremaneira a eficácia de suas decisões”.

Há muito se fala na necessária inovação do sistema a fim de deixar para trás a cultura da burocracia centralizadora, para se investir em técnicas consagradas nos setores privados, especialmente na gestão de pessoas, com vistas a atingir à eficiência do serviço público, conforme preceitos constitucionais.

A partir de tais premissas, essa pesquisa tem como enfoque o seguinte problema: o emprego de conhecimentos de gestão, fundamentalmente de pessoas, por parte dos magistrados pode ser ferramenta eficaz para melhoria do serviço público prestado?

O estudo tem como objetivo geral demonstrar a importância da implementação de conhecimentos de gestão por parte dos magistrados para aperfeiçoamento do serviço público.

Visando melhor compreender a sugestão apresentada, o presente trabalho tem por objetivos específicos:

- 1) apontar algumas informações sobre a atual situação do judiciário brasileiro;
- 2) destacar alguns conceitos básicos e pesquisas já realizadas sobre gestão pública e gestão da justiça em cooperação;
- 3) abordar a necessidade de capacitação dos magistrados em gestão e implementação dos conhecimentos gerenciais administrativos para eficácia do serviço público, de forma a atender os anseios da população;
- 4) tratar sobre a nova forma de gestão de pessoas – dada à importância do capital humano no serviço público – e o papel do magistrado como líder nesse processo de inovação; e,
- 5) por fim, após breve explanação sobre justiça cooperativa, observar um caso de sucesso³ no judiciário brasileiro por meio da exposição da visão de um renomado magistrado sobre o assunto (William Douglas Resinente dos Santos), o que se faz com o intuito de divulgar boas práticas de gestão.

Com vistas a atingir os objetivos específicos propostos, foi realizada uma pesquisa doutrinária exploratória sobre a problemática apresentada, utilizando a pesquisa bibliográfica para elaboração do presente artigo.

1 MAGISTRATURA E GESTÃO: JUNÇÃO NECESSÁRIA PARA EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO

3 O sucesso se dá em decorrência das Premiações: (i) na 4ª Vara Federal de Niterói-RJ, por ter atingido índices de produtividade na razão de 107,7% (fevereiro), 110,0% (setembro) das metas do CNJ em 2016 (CNJ, 2016); (ii) figurar no CNJ como exemplo de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário (CNJ, 2010); (iii) recebimento de prêmio de melhores práticas de gestão, com citação no planejamento estratégico do CNJ; (iv); avaliação para o Prêmio Innovare (que considera as práticas organizacionais); e (v) ter as práticas estudadas em tese doutoral. (NEGRI 2019 *apud* MACHADO; NEGRI, 2021, p. 2).

1.1 A Crise da “Superdemanda” Enfrentada pelo Poder Judiciário Brasileiro e a Ineficácia do Sistema

O Judiciário Brasileiro enfrenta uma crise de “superdemanda”. A quantidade de processos que ingressam nos tribunais é superior à capacidade de encaminhamento de solução para esses litígios pelos órgãos julgadores, conforme advertiu o então Presidente do Superior Tribunal de Justiça, Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins, em notícia veiculada (STJ, 2022).

De acordo com o “Relatório Justiça em Números 2022” divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), durante o ano de 2021, em todo o Poder Judiciário Brasileiro, registrou-se o ingresso de 27,7 milhões de processos, com baixa de 26,9 milhões, informando-se o crescimento de 10,4% de novos casos.

Ainda conforme com o referido estudo, desde o ano de 2020 o número de casos pendentes tem crescido e superado os casos novos e os baixados. Na Justiça Estadual os processos inacabados equivalem a 3,1 vezes à demanda. Diante de tal acervo, estimou-se prazo necessário de 2 anos e 10 meses de trabalho, sem ingresso de novas ações e mantida a produtividade dos magistrados e servidores, para zerar o estoque.

Logo, os dados revelam que a morosidade no trâmite das ações, ao longo dos anos, resultou em um acervo judicial elevado e de difícil reversão, indicando que a razoável duração dos processos preconizada no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal está longe de ser alcançada.

Vivemos a Quarta Revolução Industrial, em que a internet é onipresente, a inteligência artificial uma realidade e as máquinas são cada vez mais potentes e capazes de alcançar resultados inimagináveis, podendo, até mesmo, aprender sem intervenção humana.

Mudanças tecnológicas disruptivas e os avanços das relações humanas vêm exigindo a readaptação de instituições privadas e públicas, com a ruptura de antigas formas de gestão que não mais atendem os objetivos almejados.

Embora se verifique importantes progressos no setor público brasileiro, a administração, em sua essência, ainda está baseada na hierarquia, setorização, especialização e burocracia. Observa-se a rigidez de procedimentos e padronizações, o apego às regras e a reduzida orientação por resultados.

Contudo, a sociedade não é mais compatível com a cultura burocrática do Estado que, displicente com os reais anseios da população, demonstra-se incapaz de acompanhar a velocidade da evolução das relações humanas.

A necessidade de o Poder Judiciário acompanhar essa onda de progresso há muito deixou de ser uma opção para se tornar uma exigência da sociedade, a qual, cada vez mais conhecedora de seus direitos, não mais tolera a ineficiência da máquina pública.

Dentre os fatores que contribuem para a ineficiência do serviço público, Vera Lúcia Feil Ponciano (2021) destaca o excesso de burocracia, a lentidão na tramitação das demandas, má gestão, legislações inadequadas, carência numérica de juízes e servidores, falta de transparência, judicialização excessiva, estrutura inadequada, ausência de democratização do acesso à justiça, dentre outros.

A concepção de que o sistema é lento – portanto falho –, além de caro, tornou-se uma perigosa premissa, na medida em que a instituição, fragilizada, enfrenta o fantasma de sofrer os efeitos futuros da disrupção.

Certo é que a população já vem buscando por outros meios para solução dos conflitos. Há tempos existem as câmaras de conciliação, mediação e arbitragem e, recentemente, surgiram as plataformas virtuais de conciliação e mediação, o que demonstra que o Judiciário vem caindo em descrédito e, aos poucos, perdendo a sua soberania.

Diante de tal cenário, muito se fala na reforma do sistema judiciário brasileiro, pois, como já afirmou Rui Barbosa: “justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”. (BARSOSA, 1997, p. 39).

1.2 O Emprego de Conhecimentos Gerenciais Administrativos na Gestão Pública como uma das Medidas à Resolução do Problema

A razoável duração do processo decorre dos anseios de uma sociedade moderna e dinâmica, não mais compatível com a cultura burocrática e ineficiente do Estado. Como já dito, a sociedade não mais aceita essa máquina pública pesada, autocentrada e incapaz de acompanhar a velocidade das relações humanas.

Segundo Paulo Cezar Neves Junior (2020), há necessidade de aplicação de técnicas de inovação e governança para que as práticas públicas sejam aperfeiçoadas e funcionem de forma compatível com essa nossa realidade.

Mas não é apenas a sociedade que clama por mudanças, o sistema econômico mundial também as impõe.

O crescente uso de novas tecnologias – Quarta Revolução Industrial – vem provocando impactos diversos:

[...] a automação de serviços jurídicos em departamentos jurídicos de empresas e em escritórios de advocacia já é uma realidade, otimizando tarefas e auxiliando a organização de dados gerados para apoiar tomadas de decisões. Portanto, o uso de ferramentas de gestão, de automação de procedimentos e de produção de documentos, de análise, cruzamento e estruturação de dados, de plataformas de acordos e de identificação e compreensão de tendências de decisões judiciais, vem transformando a atuação e o perfil também do profissional desta área. (NEVES JUNIOR, 2020, p. 90).

Ainda em conformidade com Neves Junior (2020, p. 94), como consequência da Quarta Revolução Industrial, vivemos a transição para a era chamada pelos japoneses de “Sociedade 5.0”, “Sociedade da Criatividade” ou “Sociedade Superinteligente”, “capaz de impor aos países a formulação de uma nova política que coloca o ser humano no centro da inovação e da transformação tecnológica”.

Sociedade 5.0 é aquela em que as pessoas interagem de forma criativa e responsável, utilizando energia, serviços e conhecimento para aumentar o desenvolvimento econômico ecologicamente sustentável e para melhorar a qualidade de vida de todos. (NEVES JUNIOR, 2020, p. 95).

Nesse novo estágio da sociedade, aduz Luiza Vieira Sá de Figueiredo (2014) que as empresas privadas tiveram que repensar seus modelos de gestão sob pena de não se sustentarem em um mercado cada vez mais interligado e competitivo. Empresas renomadas precisaram reinventar a sua forma de gestão para se manter no mercado e isso também repercutiu nas organizações públicas.

A fim de melhor compreender a questão, oportuno abrir um parêntese para algumas importantes conceituações e distinções.

Não há, na doutrina, uma clara distinção entre administração e gestão, para eles gestão é aderente, mas transcende ao termo administração, “[...] na medida em que preserva os mesmos elementos constitutivos, mas dela se distingue por ir além, mediante a agregação de uma dimensão executiva” (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2018, p. 79).

Mais adiante, os autores afirmam que,

[...] a gestão se diferencia da administração por assumir a responsabilidade executiva de colocar em marcha o que for decidido pela administração [...], enquanto a administração ‘diria o que fazer’, a gestão ‘faria acontecer’, papel este que lhe importaria a necessidade de integrar-se à organização como um todo e de reunir os elementos necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos. (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2018, p. 79-80).

No tocante à gestão pública, uma classificação mais tradicional a subdivide em patrimonialista, burocrática e gerencial, esta última também conhecida por “nova gestão pública”.

Em síntese, José Matias-Pereira (2018, p. 7), afirma que o modelo gerencial pode ser definido por priorizar, de modo consistente, os esforços para prestigiar o atendimento ao cidadão, “a administração gerencial vincula a sua atuação ao interesse da coletividade, sob o enfoque do cidadão-cliente, ou cidadão-usuário”; o autor destaca as seguintes características:

- * formas mais flexíveis e menos regulamentadas de emprego público;
- * maior flexibilidade gerencial;
- * maior compromisso com o desempenho e resultados;
- * elevados padrões de conduta, comportamento e ética profissional;
- * oferecimento de oportunidades a minorias e portadores de deficiências;
- * associação de remuneração a desempenho;
- * capacitação de gerentes para liderança de equipes;
- * postura ativa em relação a parcerias e novos negócios (MATIAS-PEREIRA, 2018, p. 7).

Nessa perspectiva, as instituições públicas passaram a buscar a implantação deste novo modelo gerencial, baseado essencialmente no emprego de ferramentas de gestão originadas da administração privada e que surgiu como alternativa ao modelo burocrático até então adotado. E no Poder Judiciário não poderia ser diferente.

A gestão judicial compreende “tudo aquilo que se relaciona com a governança, a organização e a administração do sistema judicial nas suas diversas dimensões” (CAMPOS, 2018, p. 120). Compreende a gestão dos tribunais, a gestão processual e a gestão da decisão judicial.

Observa, o mencionado autor, que não há um princípio específico que verse sobre gestão processual. Todavia, o dever de gestão é imposição do princípio da eficiência, consagrado no art. 8º do Diploma Processual Civil.

Com vistas a atender a missão institucional de entregar a prestação jurisdicional de qualidade e dentro da razoável duração dos processos (art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal), o Judiciário tem envidado esforços para adotar referido modelo gerencial, com a introdução de mudanças que “propiciem o planejamento estratégico que retrate a realidade da instituição e planeje seu futuro” (GREGÓRIO; ZANONI; NEVES JUNIOR, 2019, p. 44).

No modelo gerencial, a gestão estatal passou a conviver com um conjunto de iniciativas e ferramentas extraídas da gestão privada⁴, consequência disso é uma maior exigência sobre aqueles que ocupam cargos de gestão nas empresas públicas.

1.3 A Nova Gestão de Pessoas: o Magistrado como Líder desse Processo de Inovação

A melhoria da administração da justiça prevê a tomada de inúmeras reformas, citando-se a avaliação de medidas estruturantes, desburocratizantes, orçamentárias, de planejamento estratégico, normativas, além do investimento em tecnologia e recursos humanos (FIGUEIREDO, 2014, p. 83).

A par disso, observa-se a necessidade de inovar na forma com que o Poder Judiciário vem sendo administrado, por seus próprios membros, ao longo dos anos.

“De sorte que a implementação de mudanças gerenciais, organizacionais e nos serviços, constituem medidas indispensáveis para aprimoramento do Judiciário, seja na gestão administrativa, seja na gestão processual” (GREGÓRIO; ZANONI; NEVES JUNIOR, 2019, p. 46-47), sendo o juiz o gestor da unidade judicial, conforme faculta a lei e por tradição, a *accountability*, pela eficiência na entrega da prestação jurisdicional passou a ser dele exigida e, por corolário lógico, observou-se a necessidade de sua capacitação para a implementação de reformas gerenciais e inovadoras dentro do Poder Judiciário.

É certo que o Poder Judiciário precisa de juízes capacitados juridicamente para que sejam produzidas boas decisões; no entanto, também se faz necessário que haja bons gestores para que o Judiciário alcance os resultados esperados pela sociedade.

Para que isso aconteça, o juiz é o “maestro” que irá dizer o ritmo dos trabalhos, e precisa ser qualificado como gestor de pessoas e de produção, como inclusive determinou o Conselho Nacional de Justiça na META 6 de 2009 e na Meta Prioritária 8 de 2010. Os resultados dependem desse profissional, que, por isso, é insubstituível. (SILVA, 2009, p. 51).

Logo, como regente desta orquestra, é imperativo ao magistrado a necessidade da implementação de conhecimentos na área da administração, especialmente quanto à gestão de

4 Convém citar: *benchmarking*; *downsizing* (ou enxugamento); ciclo PDCA, ou ciclo da melhoria contínua (P – *Plan* [planejar], D – *Do* [fazer], C – *Control* [controlar] e A – *Action* [atuar corretivamente]); Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, orçamento participativo, reengenharia, entre outras.

peças – dado à importância do capital humano no setor público - para que ele possa liderar esse processo inovador em busca da efetividade do serviço público.

Como dito, o problema do judiciário não é apenas gestão, no entanto, é preciso aprimorá-la para melhoria do seu desempenho como um todo.

Além do mais, sabe-se que o principal recurso de um tribunal são as pessoas. Logo, a reforma do judiciário, sem sombra de dúvidas, passa pela capacitação de seus membros, iniciando-se pelo protagonista deste cenário – o magistrado/gestor.

O Judiciário tem a prerrogativa constitucional de se autogerir, logo, por lei e por tradição, são os seus membros que desempenham a sua administração, encontrando-se, por obviedade, o magistrado no topo da pirâmide hierárquica.

Na compreensão de SANTOS; CASTILHO; KILIMNIK (2005), o cargo de Juiz de Direito pode ser considerado de natureza técnica, com caráter predominantemente jurisdicional, no entanto, envolvem importantes funções gerenciais.

Enquanto gestor da unidade, além do gerenciamento de processos judiciais, o magistrado precisa desenvolver competências específicas para administrar o capital humano.

Observa-se que a administração contemporânea tem atribuído especial prioridade à gestão de pessoas, uma vez que:

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam criam, contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (FIGUEIREDO, 2014, p. 149).

As pessoas constituem o principal ativo da organização, de forma que as organizações precisam se tornar mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Segundo Figueiredo (2014, p. 149), “a gestão de pessoas na modernidade assume, pois, um papel preponderante na estrutura e na estratégica da organização”. Assim, “as organizações bem-sucedidas estão constatando que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados” (COSTA, 2016, p. 47).

Junto com essa forte tendência de mudança quanto à forma de gerir as pessoas também surge, segundo preconiza o autor Altemir da Costa (2016, p. 52), a urgência de “formação e desenvolvimento de seus líderes, relativos às suas competências básicas necessárias para que sejam capazes de intervir no comportamento das pessoas, motivando e desafiando cada uma para a prestação de um serviço de qualidade”.

Faz-se indispensável uma mudança paradigmática na forma pela qual o magistrado deve exercer a condução do processo, atribuindo-se especial relevância à mão de obra dos demais serventuários da justiça.

Nessa percepção, o magistrado deve deixar de ser um mero diretor da unidade, centralizador dos atos processuais, “para se tornar um gestor que, mediante técnicas de liderança e desconcentração de atividades, delega tarefas, exercendo o papel semelhante ao de um coach” (CAMPOS, 2018, p. 145).

Na visão desse autor, o magistrado ao atuar como gestor deve se valer da técnica da delegação para repassar atos processuais para os demais membros de sua equipe, citando-se a importância do escrivão e do assessor judicial para o desempenho das atividades. Confira-se:

Dentre as características do juiz gestor está a administração do tempo e dos custos do processo como uma preocupação constante. O magistrado deve empreender todos os esforços para fazer valer a garantia da duração razoável do processo, insculpida no art. 5º, LXXVIII da Constituição Federal. Para tanto, deve-se voltar os olhos para os chamados “buracos negros”, “tempos mortos” ou períodos nos quais a marcha processual é atrasada de forma indevida. A criação de calendários processuais também é uma ferramenta importante nesse sentido.

[...] Nessa mudança paradigmática, ganham especial importância os sujeitos auxiliares do juízo, a exemplo do escrivão e do assessor judicial. A própria Emenda Constitucional nº 45/2004, ao incluir o inciso XIV ao art. 93 da Carta da República, passou a permitir a delegação de atos de administração e de mero expediente ao servidor, criando os denominados atos ordinatórios, que já se tornaram uma prática de sucesso e utilizada diuturnamente nas unidades jurisdicionais. O assessor judicial, por sua vez, que ainda não possui regulamentação legislativa, exerce um papel singular especialmente no auxílio em pesquisa, redação de peças e, até mesmo, no auxílio para a organização do bom andamento dos processos.

Diante da mudança paradigmática do juiz diretor ao juiz gestor do processo, é imprescindível a delegação da prática de atos processuais para os demais membros da equipe. Aliás, toda instituição moderna funciona com trabalho em equipe e com maior ou menor grau de delegação de tarefas. Como bem lembra Nagibe Jorge Neto, é assim na Suprema Corte norte-americana e nos grandes centros de pesquisa, sejam relacionadas a ciências humanas ou exatas. É assim no Google, na Microsoft e na Apple. (CAMPOS, 2018, p. 145).

Outra situação que ganha destaque é a possibilidade de nomeação de um administrador judicial, como ocorre no direito processual alemão. Segundo o alhures mencionado estudioso, tal não seria um problema, desde que observadas normas de admissão de servidores públicos.

Desde que sejam observadas as normas constitucionais que regem a admissão de servidores públicos, não haveria qualquer entrave. Inclusive, não seria sequer necessária a previsão dessa figura na legislação processual, bastando que o tribunal consiga a aprovação da lei criadora do cargo, com as atribuições de assessoramento administrativo do juiz, através do gerenciamento de

questões ligadas à organização administrativa da unidade jurisdicional, mas também com atribuições de gestão de processos, a partir da prática de atos não decisórios e, especialmente, de gerenciamento do tempo de tramitação. Papel semelhante desempenha o administrador judicial, tal como ocorre nas ações de recuperação judicial, em que o profissional é nomeado pelo juiz, após a instauração da relação processual, para acompanhar de perto as atividades da empresa recuperanda. Em tese, o próprio juiz deveria exercer as referidas atribuições e cuidar para que a atividade empresarial seja retomada. No entanto, a atividade toma muito tempo e agiu bem o legislador quando previu a figura do referido auxiliar da justiça, delegando as atividades do juiz. (CAMPOS, 2018, p. 145)

Assim, a ideia de delegação surge, numa perspectiva de gerenciamento de processos, com objetivo de tornar a prestação jurisdicional mais eficiente.

1. 4 Gestão da Justiça em Cooperação

Ainda que se destaque especial relevância à função desempenhada pelo magistrado, protagonista do processo judicial, é sabido que o trabalho não é por ele desenvolvido de maneira isolada, muito pelo contrário. Nessa perspectiva, para efetiva mudança do atual cenário verifica-se necessário o esforço colaborativo de todos os atores da jurisdição, por isso, na presente pesquisa é atribuído especial atenção à contribuição advinda dos serventuários.

Daí surge o atual tema da justiça cooperativa, colaborativa ou participativa.

Observa-se, pela legislação processual, que o sistema adotado pelo Brasil tem suas raízes no modelo cooperativo, cujo fundamento ideológico é o procedimentalismo democrático participativo, “no qual o juiz possui amplos poderes, mas não pode exercê-los solitariamente, sem as partes” (CAMPOS, 2018, p. 30).

A demonstrar, verifica-se o texto do art. 6º do Código de Processo Civil, o qual preconiza que: “todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva” (BRASIL, 2002).

Em uma interpretação sistêmica, o princípio da cooperação atinge todos os atores do processo, sejam colaboradores internos ou externos do Poder Judiciário. Logo, afeta diretamente o magistrado no que diz respeito ao seu relacionamento com os serventuários da justiça; notadamente com aqueles pertencentes a sua equipe de trabalho.

1.4.1. Justiça Cooperativa e o Princípio da Eficiência

Uma das características deste modelo cooperativo brasileiro é a eficiência processual. Seguindo essa tendência, deve-se ter em foco o destinatário do serviço, o cidadão.

O princípio da eficiência à atividade jurisdicional, assim como o modelo cooperativo de processo, tem sido adotado também em outros países. Neste sentido, observa-se o novo Código de Processo Civil Português (Lei n.º 41/2013, de 26 de junho de 2013), em seu art. 6º (Dever de Gestão Processual):

Artigo 6.º (art.º 266.º CPC 1961)
Dever de gestão processual.

1- Cumpre ao juiz, sem prejuízo do ónus de impulso especialmente imposto pela lei às partes, dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere, promovendo oficiosamente as diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação, recusando o que for impertinente ou meramente dilatório e, ouvidas as partes, adotando mecanismos de simplificação e agilização processual que garantam a justa composição do litígio em prazo razoável. (PORTUGAL, 2013).

Segundo Fredie Didier Jr. (2013, p. 434), o princípio da eficiência “repercuta sobre a atuação do Poder Judiciário em duas dimensões: a) Administração Judiciária e b) a gestão de um determinado processo”.

No contexto da Administração Judiciária, “o Poder Judiciário também pode ser encarado, sob uma perspectiva, como ente da administração” – e é exatamente por isso que o art. 37 da CF/88 também a ele se refere (DIDIER JR., p. 434).

Por outro vértice, o princípio da eficiência “impõe a condução eficiente de um determinado processo pelo órgão jurisdicional” (DIDIER JR., 2013 p. 434). Sob essa dimensão, o órgão jurisdicional é visto como um administrador do processo e, para tanto, a lei atribui-lhe poderes de gestão, pelos quais deve ocorrer um diálogo entre as Ciências do Direito Processual e do Direito Administrativo para garantir o máximo de eficiência ao processo. Confirma-se da citada doutrina:

A compreensão da eficácia processual do princípio da eficiência impõe, ainda, que se levem em consideração algumas premissas.

i) Esse princípio se relaciona com a gestão do processo.

O órgão jurisdicional é, assim, visto como um administrador: administrador de um determinado processo. Para tanto, a lei atribui-lhe poderes de condução (gestão) do processo. Esses poderes deverão ser exercidos de modo a dar o máximo de eficiência ao processo. Trata-se, corretamente, o serviço jurisdicional como uma espécie de serviço público. Para a compreensão do princípio do processo jurisdicional eficiente, é imprescindível, então, o diálogo entre a Ciência do Direito Processual e a Ciência do Direito Administrativo. Essa é a primeira premissa: o princípio da eficiência dirige-se, sobretudo, a orientar o exercício dos poderes de gestão do processo pelo

órgão jurisdicional, que deve visar à obtenção de um determinado “estado de coisas”: o processo eficiente. (DIDIER JR., 2013, p. 436).

Ainda, segundo escólio de Eduardo Luiz Cavalcanti Campos, a aplicação do princípio da eficiência à Administração da Justiça pode ser percebida em vários níveis:

Na perspectiva do tribunal como um todo, diz respeito especialmente à autonomia administrativa e financeira, à gestão do pessoal e a outros elementos organizacionais de relevância ímpar. Passando para a perspectiva da unidade jurisdicional, foca-se no papel gerencial do juiz, que passa a ser encarado como um gestor da unidade e a quem cabe a tomada de medidas importantes de liderança e organização para consecução dos fins públicos. (CAMPOS, 2018, p. 18).

Não obstante, o sistema judiciário brasileiro ainda enfrenta graves problemas de ineficiência, muito além da morosidade e do progressivo aumento de acervo das unidades, observa-se crise de “credibilidade do Poder Judiciário, envolvendo a forma de escolha do corpo diretivo dos Tribunais, a ausência de planejamento estratégico-institucional e a crise ética que contamina todas as esferas do Poder Público” (CAMPOS, 2018, p. 18).

Para eficiência administrativa, há visível necessidade de capacitação profissional dos magistrados e servidores, como prestadores de serviços públicos. O que nada mais é do que a valorização do capital humano da organização judiciária.

Ainda, faz-se necessário a adoção de medidas de gestão, atreladas à função administrativa do Poder Judiciário, com impactos gerenciais no tribunal e nas unidades.

Nesse contexto de eficiência e gestão judicial observa-se, no entanto, diversos exemplos de boas práticas implementadas por magistrados brasileiros e, inclusive, catarinenses, conforme se infere do Portal do Conselho Nacional de Justiça de Boas Práticas do Poder Judiciário.

Convém aqui citar a metodologia denominada de Triagem Complexa idealizada pelo Juiz Orlando Luiz Zanon Junior e documentada no relatório intitulado “Gestão de Lançamento de Decisões” a qual revolucionou a gestão das unidades no Poder Judiciário de Santa Catarina, com impactos positivos na produtividade⁵.

Outro exemplo de grande destaque é o modelo implementado pelo magistrado William Douglas Resinente dos Santos, enquanto juiz atuante na 4ª Vara Federal de Niterói-RJ, o qual será melhor explorado no tópico a seguir.

6 Vide relatório no sítio: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/59>.

1.4.2. Um Caso de Sucesso na Justiça Brasileira

William Douglas, além de magistrado, atualmente exerce a função de Desembargador do Tribunal Regional Federal da 2ª Região - TRF-2, foi delegado de polícia, foi defensor público, é mestre em Direito, doutor Honoris Causa pela Escola Superior de Advocacia do Rio de Janeiro (ESA-RJ), professor e pesquisador. É também conferencista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ) e autor de mais de 50 livros, ultrapassando 1,2 milhão de exemplares vendidos (NEGRI; MACHADO, 2021).

Enquanto magistrado da 4ª Vara Federal de Niterói-RJ, Willian adotou em seu ambiente de trabalho novas técnicas de gestão embasadas na cooperação; o que lhe rendeu, além de elevados índices de produtividade, diversas premiações e reconhecimento nacional por ter tornado sua equipe de trabalho reflexo de eficiência e referência de serviço público de qualidade. Os principais pilares de atuação observados foram: “(a) encurtamento de prazos na tramitação interna de processos judicializados; (b) atendimento humanizado de pessoas e processos; e (c) ambiente de trabalho contributivo” (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 2).

Em artigo publicado na Revista Humanidades e Inovação, que serviu de base para este capítulo, Lucas Lacerda Machado e Sandra Negri entrevistaram o Desembargador Federal William Douglas, questionando-o sobre as técnicas por ele empregadas enquanto juiz da 4ª Vara Federal de Niterói-RJ; lotação em que atuou por 28 anos antes da promoção para Desembargador e que, na época, possuía competência para julgamento de processos relativos às matérias cíveis, execuções fiscais e previdenciários.

Durante a entrevista, o magistrado pontuou que a situação a ele apresentada em 1997 era muito complicada, registrando: “muitos processos, os funcionários desmotivados, cada um fazendo o que queria, com muita competição interna, falta de meios adequados para executar o trabalho” (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 4). Destacou, ainda, o marasmo, a acomodação dos funcionários e a forte resistência à mudança.

Nas palavras do Magistrado, registradas por Negri e Machado (2021, p. 4), “o serviço público já é menos inovador por natureza, e o Judiciário menos inovador ainda [...]. O cenário era bem desanimador e então resolvi inovar”.

Para empregar a inovação no setor, Willian Douglas valeu-se da qualificação profissional adquirida por iniciativa própria (pós-graduação na área da administração e marketing e habilidades adquiridas como professor universitário do setor público e privado), da qual destacou especial relevância, e utilizou como base a teoria de gerência conhecida como “sistema do conhecimento profundo”, de William Edwards Deming, o qual “acreditava que as

pessoas necessitam, para melhorar o desempenho no trabalho, estarem alegres, incluídas ao grupo e respeitadas pelas contribuições individualmente oferecidas” (DEMING, 1967; DEMING, 1982 apud NEGRI; MACHADO, 2021, p. 5).

Recolhe-se da fala do magistrado que:

[...] as ideias do William E. Deming, apliquei vários conceitos da iniciativa privada, principalmente o conceito de resultado de produtividade e de lucro [...] lucro como o serviço bem prestado e não o lucro numa dimensão financeira [...]. Isso deu muito certo, levou um tempo até conseguir implantar, levou um tempo até conseguir com que as pessoas vissem os resultados, mas a gente teve ótimos resultados, e recebemos vários prêmios. E, agora, a gente teve a alegria de chegar ao TRF-2 [...] entreguei a 4ª Vara Federal de Niterói-RJ com nenhum processo em atraso, nenhuma conclusão para despacho ou conclusão pra sentença, e isso deixou a gente muito feliz, porque se encerrou uma fase e a fechamos com chave de ouro. (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 5).

Para o emprego da técnica, o magistrado fez uso da gestão judicial humanizada, pela qual destacou resultados imensuráveis, como consequência natural da cooperação no trabalho. Outrossim, reconheceu-se como parte integrante da equipe, analisando referido tratamento como positivo para atingir o espírito colaborativo das partes e funcionários, de maneira a atingir como destacável resultado o acréscimo da produtividade.

Na visão do magistrado, a produtividade elevada é fruto de uma gestão cooperativa e inclusiva.

Confira-se de suas palavras:

As pessoas têm que ser bem atendidas [...] ser recebidas com carinho, com acolhimento e sorriso, têm que ser respeitadas, e isso faz muita diferença [...] esse resultado é muito importante, mas é imensurável, quase imaterial.

[...] Passamos a ter uma produtividade acima da média, mesmo tendo o mesmo número de funcionários, de computadores [...] mesmo tipo de processos, a gente produzia acima da média. Ah, e o que melhorou para o jurisdicionado? O processo dele ‘caminha’ mais rápido. Se nada mais tivesse sido diferente, isso já seria o suficiente [...] você consegue ver um resultado numérico, e os resultados numéricos são mais facilmente mensuráveis e dificilmente questionados.

[...] estamos todos juntos no mesmo barco. Podemos estar em cabines diferentes, com remos diferentes, com funções diferentes, mas estamos todos no mesmo barco [...] quando a gente fala em estar no mesmo barco...a gente aplica, de forma laica e secular, princípios bíblicos. A Bíblia é um livro que, independente de se ter uma religião, é [...] um livro milenar [...] a gente extrai dali, sem proselitismo religioso, sem nenhuma pegada religiosa, essa sabedoria [...] ‘trate o outro como gostaria de ser tratado’ [...] a gente sempre aplicou esse princípio no trato com os funcionários, com as partes, com os advogados.

[...] Meus funcionários acompanham as estatísticas. Eu me lembro [...] um funcionário que, chegando no último dia do mês, disse: ‘Doutor, assina aqui

pra gente bater a meta' [...] você via que o funcionário queria ganhar o jogo, isso é resultado das metodologias aplicadas. (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 6).

Na visão do especialista, o juiz precisa ter conhecimentos jurídicos ao mesmo tempo que habilidades de gestão.

Figura 1: Ideias que inspiraram o modelo de gestão do Magistrado William Douglas



Fonte: Revista Humanidades e Inovação. v. 8, n. 47, 2021.

No ponto, critica o atual sistema seletivo de novos magistrados, em que são exigidas apenas qualidades jurídicas e não as habilidades de gestão, tão importantes. Nesse viés, ressalta a necessidade de aperfeiçoamento dos concursos públicos, com a exigência de formação em gestão.

O dia em que melhorarem a qualidade das perguntas dos concursos, das disciplinas cobradas, eu garanto que vão melhorar os livros e vão melhorar as aulas [...] infelizmente os nossos concursos públicos medem muito conhecimento jurídico e pouco conhecimento de gestão, de habilidades humanas, de capacidade de relacionamentos, de negociação. (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 7).

Ainda é possível observar na fala do magistrado o especial destaque para a implementação de técnicas de motivação, que vão muito além da remuneração, consubstanciadas no reconhecimento e valorização da equipe.

Os meus funcionários já foram em sábado, sem ganhar hora extra [...] A questão da profissionalização, da valorização, tanto dos magistrados, quanto dos servidores [...]. Se você treinar os funcionários, se você der as ferramentas

de motivação, eles sempre ganharão menos do que merecem, porque sempre serão pessoas que têm muito mais a oferecer. (NEGRI; MACHADO, 2021, p. 7).

Como principal enfoque, nota-se o a importância das lições de gestão extraídas da iniciativa privada, exemplos de qualidade dos serviços prestados, de produtividade da equipe e de colaboração de todos envolvidos, extraídos das organizações do setor privado.

Figura 2: Concepções e gestão na visão do entrevistado



Fonte: Revista Humanidades e Inovação. v. 8, n. 47, 2021.

Por derradeiro, é oportuno trazer o quadro da sinopse da entrevista pelo qual se verifica, de forma resumida e clara, os principais desafios enfrentados pelo magistrado, os resultados por ele observados com a implementação da nova gestão, assim como a sua visão do futuro.

Quadro 1: Sinopse da entrevista

Desafios e resultados sentidos pelo magistrado-gestor	primeiras dificuldades enfrentadas referem-se à quebra da inércia um dos resultados foi a melhora no atendimento ao público produtividade acima da média com o mesmo número de funcionários e computadores
Como o modelo de gestão adotado facilitou a cooperação	percepção coletiva, todos “estamos todos juntos no mesmo barco” todos os envolvidos no processo quando bem tratados são mais colaborativos a colaboração faz o funcionário acompanhar as estatísticas de produtividade
O que a gestão judicial do futuro necessita	mais cooperação, pois a sociedade sente falta dela, percepção de que sem informatização, inteligência artificial e valorização das pessoas, o “jogo” não será ganho necessário corrigir as expertises dos magistrados para englobar habilidades de psicologia e de gestão

Fonte: Revista Humanidades e Inovação. v. 8, n. 47, 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O anseio da pesquisa partiu da observação das atuais dificuldades enfrentadas pelo Poder Judiciário Brasileiro em virtude, principalmente, da alta taxa de congestionamento de processos em contrapartida aos atuais avanços sociais que clamam por mudanças neste setor, de modo a atingir a finalidade precípua da jurisdição e atender a razoável duração do processo.

A partir da indagação sobre a capacitação dos magistrados em gestão, e se esta poderia ser útil à melhoria do serviço público, obteve-se resposta positiva, essencialmente levando-se em consideração o citado exemplo do magistrado William Douglas Resinente dos Santos no modelo de gestão por ele empregado enquanto juiz da 4ª Vara Federal de Niterói-RJ.

Após pesquisa doutrinária exploratória contactou-se que, via de regra, o magistrado, detentor de notável saber jurídico e, em razão disso, aprovado em rigoroso concurso de provas e títulos baseado essencialmente nas ciências do Direito, tão logo provido no cargo, assume o papel de gerente da serventia, com atribuição de conduzir processos e pessoas.

Sem a devida preparação, passa a exercer a gestão de forma intuitiva, na solidão das varas em que exercem suas funções, onde adotam métodos de tentativa-erro até encontrarem a melhor fórmula para condução do trabalho. Todavia, referida fórmula, além de tardia, nem sempre é alcançada, o que resulta, não raras vezes, em acúmulo de trabalho, insatisfação dos servidores e do cidadão.

Muito embora alguns juízes sejam gestores por excelência e desempenhem esse papel com louvor, pelo avançado estágio da nossa sociedade e pela existência de práticas de gestão

já consagradas nas organizações privadas e em outras públicas de vanguarda, não se pode mais admitir esta forma, pode-se assim dizer, “artesanal” de condução da máquina pública.

Daí observa-se a relevância da urgente capacitação dos magistrados em gestão, com a disseminação de boas práticas empregadas em outros juízos; cogitando-se, inclusive, pensar em mudanças na forma de seleção, exigindo-se conhecimentos administrativos gerenciais nos concursos públicos.

Em um segundo momento, observou-se que atualmente não são poucos os estudiosos que se debruçam sobre o tema, contudo, ainda assim, a questão é recente tendo em vista os anos em que Justiça se vê estagnada em seu modelo burocrático de gestão. A problemática está longe de ser resolvida, uma vez que pouco se observa da implementação de ferramentas já destacadas como possíveis resoluções para tal crise.

Não se desconhece os desafios para implementação dos resultados da pesquisa, dado que a burocracia advém da essência do serviço público (sistemas normativos rígidos muitas vezes são necessários para atender os postulados constitucionais, disso não se olvida), o que se torna um obstáculo à coadunação de novos modelos, administrativos e gerenciais, no Judiciário brasileiro.

Outrossim, é de conhecimento comum o excesso de trabalho enfrentado por todos os serventuários da justiça, com inegável peso sobre os magistrados, o que torna ainda mais árdua a difícil tarefa do acúmulo de funções.

Ainda assim, acredita-se que a inovação na gestão judicial, especialmente no que tange à condução de pessoas em um sistema cooperativo, com a quebra de antigos modelos arcaicos de chefia, é um dos caminhos à excelência do serviço público.

Sob esta perspectiva é que se observa a necessidade de as ciências jurídicas caminharem de braços dados com a ciência da administração, com a devida capacitação dos serventuários da justiça, dando ênfase àqueles que exercem funções de gestores públicos.

Neste viés, tem-se que o objeto desta pesquisa não se esgota em si mesmo. Muito pelo contrário. O presente trabalho serve apenas como um alerta para maiores estudos sobre a temática. Faz-se necessário o aprofundamento da matéria, a fim de viabilizar a sua implementação na busca por melhores resultados à administração judiciária brasileira e, por consequência, à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática.** Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- BARBOSA, Rui. Oração aos moços. **Rui Barbosa;** edição popular anotada por Adriano da Gama Kury. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997. Disponível em http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui_barbosa/FCRB_RuiBarbosa_Oracao_aos_mocos.pdf. Acesso em 11 mar. 2023.
- BRASIL. Código Civil. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm Acesso em: 6 abr. 2022.
- CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcanti. **O princípio da eficiência no Processo Civil Brasileiro.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Forense. 2018.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2022.** Brasília: CNJ [2022]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 08 abr. 2023.
- COSTA, Altemir da. **Estágio de desenvolvimento da gestão de pessoas por competência na comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC.** Coleção de Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – 2015. v. 3, 2016, p.42-69. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Gest%C3%A3o+de+Pessoas+-+Vol.+III.pdf/1b559fd8-a75c-4021-a1ee-5c22ea0eabb8>. Acesso em: 02 maio 2022.
- DIDIER JR., Fredie. **Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo.** Novas Tendências do Processo Civil – estudos sobre o projeto do novo Código de Processo Civil. vol. 1. Salvador: JusPodivm, 2013.
- FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder judiciário: administração Pública e Gestão de Pessoas.** Curitiba: Editora CRV, 2014.
- GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A crise de Gestão do Poder Judiciário: **o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução.** Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.
- GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni; Neves Júnior, Paulo Cezar. **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário.** São Paulo: Blucher, 2019.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

NEGRI, Sandra; MACHADO, Lucas Lacerda. Gestão judicial em cooperação: perspectivas brasileiras na visão de um expert. **Revista Humanidades e Inovação**. v. 8, n. 47, 2021: Inovação, Novas Tecnologias e o Futuro do Direito I. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5654>. Acesso em: 20 ago. 2022.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0**: inovação, governança usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

PONCIANO, Vera Lúcia Feil. **O controle da morosidade do Judiciário**: Eficiência só não basta. Publicado em: 10 jul. 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/o-tre/escola-judiciaria-eleitoral/artigos/o-controle-da-morosidade-do-judiciario-eficiencia-so-nao-basta>. Acesso em: 02 abr. 2022.

PORTUGAL. Código de Processo Civil (Novo). **Lei n.º 41/2013, de 26 de junho de 2013**. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1959&tabela=leis. Acesso em: 27 ago. 2022.

SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de; KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 6, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/180/175>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. Gestão Judicial e Democratização. **Jurisprudência Catarinense**, Florianópolis, v. 36, n. 120, p. 27-59, out./mar. 2009/2010. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/92103>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/21012022-Presidente-do-STJ-defende-governanca-colaborativa-contr-a-cri-se-de-%E2%80%9Csuperdemanda%E2%80%9D-no-Judiciario.aspx>. Acesso em 11 mar. 2023.

**MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE: PROGRAMA DE
COMPLIANCE EM DIVERSIDADES EM UMA PERSPECTIVA DE GÊNERO
COMO POSSÍVEL FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE**

**WOMEN IN THE JUDICIAL POWER OF SANTA CATARINA: COMPLIANCE
PROGRAM IN DIVERSITY FROM A GENDER PERSPECTIVE AS A POSSIBLE
TOOL TO PROMOTE EQUALITY**

Michelle de Souza Gomes Hugill¹

RESUMO

O presente estudo tem como tema central a igualdade de gênero, com recorte na participação das mulheres nos espaços de decisão; em especial, no Poder Judiciário catarinense, considerando a existência de uma cultura patriarcal em que as relações de gênero existentes permanecem demarcando seus corpos como sujeitos subjugados, em relação aos homens e limitando seu acesso ao espaço público. Assim, o objetivo principal deste trabalho é estudar a possibilidade de implementação de um programa de *compliance* em diversidades, sob uma perspectiva de gênero, visando à promoção de cultura institucional fundamentada na perspectiva de igualdade, em conformidade com o sistema normativo vigente em relação ao tema, o método indutivo para o levantamento de dados e para a narrativa do conteúdo e, como técnicas, o exame em obras, artigos, documentos e textos físicos e eletrônicos. O trabalho visará à identificação das normas de gênero existentes no PJSC e as normativas e ações existentes sobre o tema; verificou-se que estas parecem ser tratadas como temas subjacentes e localizados, carecendo de estruturação e sistematização, a fim de que alcancem seus propósitos, no sentido de promoção da justiça social, por meio da igualdade. Por fim, verificar-se-á a possibilidade de se efetivar a implementação de um programa de *Compliance* em Diversidades, sob uma perspectiva de gênero no sistema PJSC.

Palavras-chave: Igualdade de Gênero; Participação Institucional das Mulheres; *Compliance* em Diversidades; Perspectiva de Gênero

¹ Doutoranda em Psicologia, com ênfase em Psicologia Social e Cultural (UFSC), Mestra em Direito (UFSC), Especialista em Direito Público (FURB) e em Gestão Pública (UFSC), Bacharela em Direito (UNISUL) e em Administração Pública (UFSC); Secretária da CEVID/TJSC; Contato: (48) 99932-7880; E-mail: michelle.hugill@tjsc.jus.br/michellesgomes@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3477035932418295>.

Orientadora: **Profa. Ma. Elise Eleonore de Brites:** Master in Education Sciences, Pós-graduada em Português Jurídico e em Direito Público com ênfase em *Compliance*; Estudou no Tarsus American College; foi presidente da Associação Nacional de *Compliance* – ANACO; É membro da Comissão de Combate à Corrupção e da Comissão de *Compliance* da OAB/DF. E-mail: elisebrites@bol.com.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9081894045199731>.

ABSTRACT

This study has gender equality as its central theme, focusing on the participation of women in decision-making spaces, especially in the Judiciary of Santa Catarina, considering the existence of a patriarchal culture in which existing gender relations remain demarcating their bodies as subjects. subjugated, in relation to men and limiting their access to public space. Thus, the main objective of this work is to study the possibility of implementing a *compliance* program in diversities, from a gender perspective, aiming to promote an institutional culture based on the perspective of equality in accordance with the current normative system in relation to the subject, the inductive method for collecting data and for the narrative of the content and, as techniques, the examination of works, articles, documents and physical and electronic texts The work will aim to identify the existing gender norms in the PJSC and the existing norms and actions on the subject, it is felt that these seem to be treated as underlying and localized themes, lacking structure and systematization in order to achieve their purposes in the sense of promoting social justice, through equality. Finally, the possibility of implementing a Diversity *Compliance* program will be verified, from a gender perspective at the PJSC system.

Keywords: Gender equality; Institutional Participation of Women; Diversity *Compliance*; Gender Perspective

1 INTRODUÇÃO

Em um , como tal, necessitavam de assistência de um homem para exercer os atos de vida civil (FERRAZ, 2019). As mulheres, por exemplo, não votavam, só podiam trabalhar mediante autorização do marido, não tinham voz. Aliás, caso possuíssem patrimônio próprio, o marido passaria a administrá-lo após o casamento. Já os homens, eram considerados os guardiões da moral e dos bons costumes, a ponto de poder requerer a anulação do casamento se descobrissem, por exemplo, que a mulher já não era virgem – castidade esta que jamais fora imposta a eles (FERRAZ, 2019).

Do mesmo modo, nas últimas décadas, passou-se a compreender que as pessoas se constituem como sujeitos também a partir de suas relações sociais e culturais, afastando-se da ideia essencialista de gênero e passando-se a admitir inúmeras possibilidades de existência para além do binário homem/mulher, masculino/feminino². Por outro lado, estas relações também abrangem as relações de poder-saber, nas quais se insere o Direito, enquanto discurso, que “pressupõe algumas justificações, dentre elas a ficção do estado de natureza e a ideia de sujeito pré-político, que seria um sujeito constituído anteriormente às relações sociais”

² Importa destacar que a teoria de gênero não nega a existência dos binários opostos masculinos *versus* feminino, contudo evidencia que esta não é e nem pode ser a única forma de reconhecimento de identidades e de pessoas (BURIGO, 2022).

(BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022, p. 27). Neste contexto, o Direito é compreendido como tecnologia de gênero, ao passo que produz identidades e normas de gênero, de forma a indicar quais sujeitos são reconhecidos como seres humanos universais e quais são excluídos e/ou reprimidos³ (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022).

No que se refere à mulher, recorte de gênero utilizado para a realização destes estudos,

o direito brasileiro a distingue do sujeito universal, identificando-a por normas cisnormativas e heteronormativas. Nessa concepção, o gênero é produzido pelo dimorfismo sexual e com significados que fixam a ideia de mulher na associação com um tipo de família, com uma determinada identidade de gênero e com uma orientação sexual específica, além da associação à maternidade e à fragilidade da ideia de vítima. Na ideia do universal, com as mesmas ideias naturalizadas sobre heterossexualidade e cisgeneridade (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022, p. 41–42).

Imprescindível, por outro lado, o estudo das relações horizontais e desiguais enraizadas no sistema sexo/gênero de sociedades patriarcais como é o caso brasileiro, ciente de que a dualidade existente entre as esferas pública e privada não afeta da mesma forma todas as mulheres, considerando que as hierarquias de gênero convergem com a tríade raça, sexualidade e classe (BIROLI, 2018).

Ademais, ainda que não se possa sustentar a ideia simplista de que todas as mulheres sejam oprimidas da mesma forma e de que todos os homens permanecem no controle de todas as mulheres, tem-se, em comum, a existência de barreiras que impedem, em maior ou menor grau, o acesso delas às posições de poder em todo o mundo – mesmo entre as classes mais privilegiadas ou entre aquelas que tiveram as mesmas oportunidades que seus colegas do sexo masculino e ainda que as mulheres possuam maior grau de escolarização que os homens (BIROLI, 2018; BURIGO, 2022). Deve-se, contudo, atentar para evitar considerar tais questões de forma isolada, sob o risco de reproduzir outras maneiras de explorações de mulheres - inclusive por outras mulheres -, e de incorrer no

³ Para se aprofundar no assunto, ler o artigo “Gênero produzido pelo discurso jurídico no Brasil”, que, por meio de uma perspectiva epistemológica pós-estruturalista e com fundamento nos pensamentos de Michel Foucault, Judith Butler e Carol Smart, traz reflexões sobre o direito enquanto tecnologia de gênero e categorias referentes às normas de gênero presentes no discurso jurídico brasileiro, em especial, na Constituição Federal, nas decisões do Supremo Tribunal Federal e em normas legais (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022).

Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/capturacriptica/article/view/5449/4952>

erro de limitar as propostas a um grupo específico de mulheres já historicamente mais privilegiadas que outras: brancas, heterossexuais e cisgênero (BIROLI, 2018).

Assim, esta pesquisa propõe-se a estudar as normas de gênero que permeiam o Poder Judiciário catarinense (PJSC), especialmente em relação às mulheres, tais como se existe algum posicionamento central, se há a necessidade de ações pontuais, se existem ações desconexas, se ainda é necessário o fomento de condutas voltadas a igualdade sob uma perspectiva de gênero e se existe comunicação efetiva e dialogada sobre essa questão, buscando trazer considerações a atuação das mulheres que compõe o quadro do Poder Judiciário catarinense, além de propiciar uma visão, mesmo que breve e simplificada, sobre as possíveis práticas discriminatórias.

A impossibilidade de se falar em meritocracia, diante da urgência em se reconhecer que mulheres e homens se encontram em diferentes patamares na sociedade é um dos motivos em se falar na implementação de um programa de *compliance* de gênero nas instituições (FARIA, 2021). Nesse sentido, Laura Santiago (2021) destaca que tanto as instituições quanto as pessoas que nela se inserem devem conduzir suas ações de acordo com o conceito de *compliance* visando agregar valor ao negócio – que, no caso do Poder Judiciário, é fazer justiça – e à sociedade. O *compliance* de gênero, visa, portanto, estar em conformidade com as normas positivadas no nosso ordenamento jurídico, em especial, àquelas relacionadas à igualdade de homens e mulheres previstas no art. 5º da Constituição Federal, de modo a buscar medidas para reverter a histórica desigualdade na distribuição dos cargos por meio da governança.

Por meio do exame sobre a possibilidade de implementação do *compliance* de gênero com foco no Poder Judiciário de Santa Catarina, busca-se pensar uma oportunidade de oferecer às mulheres um ambiente de trabalho igualitário, sem discriminação, onde sejam acolhidas e reconhecidas por suas habilidades, competências, aptidões e expertises, buscando, também, fortalecer a imagem do órgão com ensejo de melhorar o processo no sistema judiciário ampliando os horizontes.

2 AS MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

O discurso jurídico brasileiro mantém enunciados no sentido de naturalizar a diferenciação sexual e construção dos gêneros mulher e homem, associando as mulheres às normas de gênero vinculadas à maternidade e à ideia de fragilidade, de modo que continua reproduzindo padrões de subjugação do século XX, por meio da associação

heteronormativa e cisnormativa da ideia de mulher-mãe, fundada em moralismos sobre a inferioridade desse gênero. Dessa forma, encontra-se resistência no enfrentamento das questões além da racionalidade binária e supressora, mantendo a debate sobre as mulheres na ideia de proteção e de vitimização (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022).

A regulação do gênero não se trata de uma simples forma jurídica de poder, pois além de ser o que torna algo/alguém normal - restringindo e negando outras possibilidades de existência – a regulação é também uma forma tardia-moderna de disciplina e vigilância de poder. Assim,

Um sentido importante de regulação, então é que as pessoas são reguladas pelo gênero, e que esse tipo de regulação opera como uma condição de inteligibilidade cultural para qualquer pessoa. Desviar das normas de gênero é produzir o exemplo aberrante que os poderes regulatórios (médicos, psiquiátricos e legais, para citar alguns) podem rapidamente explorar para fundamentar a justificativa para seu próprio zelo regulatório contínuo. Porém, a questão permanece: quais desvios de norma constituem algo além de uma desculpa ou justificativa para a sua autoridade contínua? Quais desvios da norma perturbam o próprio processo regulatório? (BUTLER, 2022, p. 98–99).

Em que pese, a diferença sexual não ser sinônimo das categorias de mulheres e homens, já que estas existem como normas sociais, Butler (2022, p. 353) defende que se deva manter este “enquadramento da diferença sexual porque ele traz à tona a contínua realidade cultural e política da dominação patriarcal”, lembrando-nos de que este enquadramento da diferença sexual persiste numa esfera simbólica, de difícil intervenção, não importando quais comutações de gênero ocorram, elas nunca desafiam completamente o sistema sexo/gênero nas quais elas se inserem.

É enganosa, portanto, a ideia de que o Direito parte de um lugar de observação neutro em relação ao mundo, pois não há que falar em plano abstrato de posicionamento⁴, do chamado “sujeito universal”, uma vez que este sujeito não está desmaterializado da realidade e sim constituído pelas relações de poder, atuando “a favor de determinadas pautas políticas, econômicas, morais, culturais, nesse lugar social desprendido de um real lugar epistêmico” (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022, p. 31), refutando e silenciando várias maneiras de existência e de coexistência, por meio da sujeição,

⁴ Joanna Burigo (2022, p. 22–23) aponta que não há análise social imparcial, já que nenhuma delas se pode fazer no vácuo, uma vez que toda análise contém sempre referências aos sujeitos envolvidos nos fenômenos estudados. É chamada “política de identidade”, em que “os argumentos políticos que incidem sobre os interesses e as perspectivas de grupos sociais organizados por eixos como classe, religião, identidade de gênero, orientação sexual ou etnia, entre outros”.

hierarquização e discriminação daquelas pessoas que não se encaixem na lógica do sujeito universal (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA; TONELI, 2022). Para tanto, basta observar a representatividade política nos cargos de poder e de decisão – e de outras instituições, sejam elas públicas ou privadas. O que se vê é um retrato do patriarcado: uma esmagadora maioria homens brancos, cis, aparentemente heterossexuais e oriundos de classes abastadas e/ou de clãs políticos (BURIGO, 2022).

Os estudos realizados por Hugill (2021) sobre a participação institucional das mulheres no PJSC demonstraram que, a despeito de todo o arcabouço normativo – nacional e internacional –, há um longo caminho a ser percorrido para a efetivação da igualdade de gênero, considerando que, com base nas respostas obtidas indicam que as mulheres (2021, p. 127)

ainda enfrentam discriminação e dificuldade de acesso e de permanência no mercado de trabalho e ascensão na carreira, devido à permanência de padrões culturais e sociais que eternizam o machismo e os estereótipos de gênero no imaginário social e, portanto, nos indivíduos que fazem parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de modo a ser imprescindível reconhecer que os eventos que acontecem na esfera privada afetam diretamente a esfera pública e vice-versa.

Apurou-se que, em janeiro de 2019, cerca de 7.357 pessoas compunham o quadro de pessoal em atividade no PJSC, dos quais 63% eram mulheres e que, de acordo com o Diagnóstico da Participação Feminina de 2019, realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 62% das funções gratificadas e 58% dos cargos de chefia eram ocupados pelas mulheres, acima inclusive da representatividade populacional brasileira, que é de 51,6% formada por mulheres e 48,4% por homens. Contudo, uma análise mais detalhada e qualitativa demonstrou que a maioria das mulheres do PJSC é constituída por servidoras, já que, na magistratura, elas eram 34% no cargo de juízas e cerca de 17% no cargo de desembargadoras. Além disso, no período de período de 2009 a 2020, os “cargos de direção do PJSC foram ocupados majoritariamente por homens, em 80% das oportunidades, uma vez que das 105 vezes em que alguém foi nomeado para uma posição diretiva, em apenas 21 delas foram indicadas mulheres” (HUGILL, 2021, p. 72).

A pesquisa havia indicado um aumento substancial na presença de servidoras no corpo diretivo do PJSC - de 22% em 2009 para 44% em 2020 – e apenas uma magistrada, nomeada como juíza-auxiliar da presidência (HUGILL, 2021). Em 2022, quando do início da nova gestão, verificou-se que, 25% dos cargos diretivos – 8 entre os 32 existentes – são ocupados por mulheres. Dentre esses, observou-se que as magistradas ocupam 12,5% dos cargos

destinados à magistratura – 14 homens (presidente, vice-presidentes e juízes auxiliares) e 2 mulheres (corregedora-geral da Justiça e uma juíza-auxiliar da presidência). Já entre os 16 cargos destinados a servidores, há 37,5% de participação feminina (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2022b).

Importa mencionar que questões apontadas nesses estudos, como o fato de que os cargos mais importantes, sejam eles destinados a magistrados ou servidores, permanecem sendo ocupados majoritariamente por homens brancos, de modo que, nos últimos dez anos, pelo menos, nenhuma mulher ocupou a cadeira da presidência ou a Diretoria-Geral Administrativa, por exemplo. Não fosse isso, desde a ascensão da magistrada Ana Lia Moura Lisboa Carneiro ao cargo de desembargadora em 2020, apenas uma mulher foi nomeada para ocupar a mais alta posição no Poder Judiciário Catarinense, já que doze das treze vagas disponíveis no período foram ocupadas por homens - e brancos, diga-se de passagem (HUGILL, 2021; PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021e, 2022b, 2023)⁵. No mesmo período, 11 cargos de juízes(as) de segundo grau foram providos, sendo que nove foram ocupados por homens e apenas dois por mulheres (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2023)⁶.

A igualdade política e econômica não existe de fato e o gênero não deveria ser um marcador dessas diferenças sociais, mas o são. A autonomia corporal das mulheres encontra obstáculos institucionais, além de violências materiais e simbólicas cometidas pelos homens, de forma a manter o paradigma patriarcal. Aos homens tidos como sujeitos normativos universais – leia-se homens cis brancos – é reservado o espaço público e é isso que se vê repetida e maciçamente nos espaços de poder e de decisão em todas os âmbitos deste espaço, seja ele em instituições públicas ou privadas (BURIGO, 2022).

Por isso, afirma Joanna Burigo (2022) quando outros corpos (femininos, não brancos, trans, para citar alguns) para além desse sujeito universal chegam a ocupar esses lugares de poder são vistos como ‘invasores de espaço’, pois sua simples presença perturba o estado “natural” das coisas, muito antes de apresentarem suas propostas, e são sistematicamente demarcados nos espaços de poder. Assim,

⁵ Entre a posse da Desembargadora Ana Lia Moura, em 2020 e agosto de 2023, ascenderam ao cargo de desembargador (a): Flavio Andre Paz de Brum, Sandro José Neis, Diogo Nicolau Pítsica, Marcos Fey Probst, Sílvio Dagoberto Orsatto, Edir Josias Silveira Beck, Roberto Lepper, João Eduardo De Nadal, Márcio Rocha Cardoso, Osmar Mohr, Alex Santore, Fernanda Sell de Souto Goulart Fernandes e Stephan Klaus Radloff.

⁶ São eles(as): Renato Luiz Carvalho Roberge, Vitoraldo Bridi, João Marcos Buch, Eliza Maria Strapazzon, Alexandre Morais da Rosa, Maurício Cavallazzi Póvoas, Antônio Augusto Baggio e Ubaldo, Sílvio José Franco, Érica Lourenço de Lima Ferreira, Leandro Passig Mendes e Davidson Jahn Mello.

a capacidade de não ser marcado negativamente pelo corpo que se tem é uma das maiores evidências do privilégio, e no patriarcado cis-heteronormativo supremacista branco esse privilégio é de homem cis brancos. Homens estes que sempre estiveram no poder, que promovem políticas para permanecerem no poder, e cujas ferramentas de manutenção de poder se espiram por todas as instituições (BURIGO, 2022, p. 23–24).

Conforme demonstrado, o levantamento apresentado na pesquisa de Hugill (2021) no período de 2019 permanece atual, pois um breve olhar para a situação das mulheres nos espaços de decisão do PJSC demonstra que, aparentemente, não houve uma consolidação das políticas institucionais para a participação das mulheres e as normas de gênero permanecem bem demarcadas, no sentido de manutenção do sistema patriarcal profundamente enraizado social e culturalmente em nosso país, com homens no comando e mulheres em posições subalternas (FERRAZ, 2019; SANTOS, 2018). Aliás, conforme Hugill (2021) concluiu na pesquisa, esses dados demonstram que existência de um teto de vidro para as mulheres, ou seja, de barreiras “não tão visíveis para a ascensão das mulheres” e que são sustentadas pela desigualdade de gênero no topo da carreira do Poder Judiciário. Atento a isso, o Conselho Nacional de Justiça, em sessão extraordinária realizada no dia 26 de setembro de 2023, no julgamento do Ato Normativo 0005605-48.2023.2.00.0000, sob a relatoria da conselheira Salise Sanchotene, aprovou alteração da Resolução CNJ n. 106/2010, que dispõe sobre os critérios objetivos para a promoção de magistrados e magistradas, a fim de que a cortes deverão manter uma lista mista e lista exclusiva para mulheres para a promoção por merecimento para o segundo grau de jurisdição até que ocorra a paridade nos tribunais⁷.

Daí, a importância – e necessidade de se realizar os estudos de gênero, e, conseqüentemente, das mulheres, por uma perspectiva feminista – em que se afasta da ideia enganosa de um sujeito dito universal para dar voz a um saber localizado, situado, como propõe Donna Haraway (1995), um desafio necessário para que outros olhares, outras vozes, outras realidades, outros espaços possam dar luz às suas inquietações e produzir conhecimentos igualmente validados cientificamente⁸.

⁷ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-aprova-regra-de-genero-para-a-promocao-de-juizes-e-juizas/>

⁸ Rodrigues, Neves e Anjos (2016, p. 36) alertam para o esquecimento de que o conhecimento científico não se trata de um dado natural – e portanto, imutável, a ponto de se confundir e conceber a disciplinarização do conhecimento como uma ‘lei natural’ –, pois as disciplinas que o compõe constituem-se numa construção social, são uma invenção, “numa teorização sobre o conhecimento e não a própria realidade empírica. Portanto, a atual cartografia do conhecimento pode – em muitos casos deve – ser reorientada; contrapondo-se à abordagem analítica disciplinar”.

Isso porque, independentemente das diversas correntes existentes, Butler (2022, p. 343) acredita que possivelmente todas as pessoas poderiam concordar que “o feminismo consiste na transformação das relações de gênero”, ainda que “gênero não seja a palavra preferida para alguma delas”. Dentre as diversas questões a serem levantadas pelo pensamento feminista, Butler (2022) considera serem de maior relevância aquelas questões relacionadas à própria sobrevivência como objetivo da transformação social:

Quando consideramos que o pensamento feminista poderia ser no que concerne à sobrevivência, um conjunto diferente de questões emerge: de que é a vida considerada como vida? [...] Quem cuida da vida na medida em que ela emerge? Quem cuida da vida da criança? Quem cuida da vida na medida em que ela desvanece? Quem cuida da vida da mãe, e qual é o seu valor afinal? E em que medida o gênero, um gênero coerente, garante a vida como vivível? Qual ameaça de morte é dirigida àqueles que não vivem o gênero de acordo com as normas aceitas?

O fato de que o feminismo sempre pensou sobre questões da vida e da morte significa que o feminismo sempre foi, até certo ponto e de algo forma, filosófico. E na medida em que ele se pergunta sobre como organizamos a vida, como lhe compelimos o mundo, e suas instituições, a abrigar novos valores, suas buscas filosóficas estão, em certo sentido, em acordo com o objetivo da transformação social (BUTLER, 2022, p. 345)

A teoria feminista é transformativa em si mesma, mas não é suficiente para que ocorra uma transformação social e política no mundo. São necessárias intervenções e ações nos âmbitos social e político, ações, trabalho contínuo e prática institucionalizada em prol da igualdade material. Ainda que não se tenha certeza do que significa essa transformação social, a resposta não deve e nem pode ser única, numa única direção política, sempre existirá um desacordo desejável. É necessário incluir as diversas gamas de atores sociais e culturais, ser o mais inclusiva possível para realizar uma transformação democrática, pois “a democracia não fala em uníssono; seus tons são dissonantes, e isso é inevitável. Não é um processo previsível; deve ser sustentado, como uma paixão deve ser sustentada” (BUTLER, 2022, p. 379).

3 O PJSC E A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO

Inicialmente, há que se destacar o protagonismo das Cortes Constitucionais em todo o mundo nos últimos anos e, conseqüentemente do Poder Judiciário como um todo – especialmente nos países em desenvolvimento como o Brasil –, atuando para o avanço e mudanças de paradigmas em pautas de forte interesse social, tais como direitos socioculturais. Essas ações têm chamado a atenção da mídia e despertado o interesse da

sociedade acerca da forma como pensam, decidem e movem seus membros (MATTOS, 2021).

Este movimento internacional, relativamente recente, no sentido de aproximação do Poder Judiciário com a opinião pública, não passa despercebido pelo Poder Judiciário brasileiro, ciente da necessidade de prestação de contas à sociedade acerca do funcionamento e dos resultados de suas decisões na reparação dos desvios e ofensas aos direitos fundamentais. Há um papel central do Poder Judiciário Brasileiro na mediação e delimitação dos aspectos político-institucionais da democracia, bem como na garantia de direitos e liberdades (MATTOS, 2021). Tal preocupação não é diferente no PJSC, tanto que sua visão é “ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora” e seus valores são claramente voltados ao reconhecimento e à justiça social: “credibilidade, valorização das pessoas, efetividade, inovação, acessibilidade e sustentabilidade”. Ademais, o primeiro objetivo estratégico é a Sociedade, que possui como indicador no Mapeamento Estratégico o “índice de satisfação da sociedade”, em suma, por meio da manutenção de relações institucionais positivas, com a participação de todos os atores do macrossistema de justiça, internos e externos, compreendendo-se como protagonista dos processos de mudança planejados para o período e regulador das relações sociais no contexto sociopolítico, em especial por meio de aperfeiçoamento de comunicação e diálogo e da atuação em parceria com órgãos parceiros “na efetivação da prestação jurisdicional e das medidas necessárias à redução dos conflitos e da litigiosidade, um dos grandes objetivos do Poder Judiciário nos próximos anos” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021d, p. 14).

No que se refere à igualdade de gênero, em observância ao princípio da igualdade disposto no art. 5º da Constituição Federal e aos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tem publicado diversas normativas referentes aos direitos das mulheres, das quais destacam-se: a) a Resolução CNJ n. 254/2018, que instituiu a Política Judiciária Nacional de enfrentamento da violência contra as Mulheres e conceituou a violência institucional; b) a Resolução CNJ n. 255/2018, que criou a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário; c) a Resolução CNJ n. 351/2021, que constituiu a Política de Prevenção e Combate do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação, a fim de promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário; d) Recomendação CNJ n. 124/2022, que recomenda aos tribunais a instituição e manutenção de programas voltados à reflexão e responsabilização de homens autores de

violência doméstica e familiar; e, e) Recomendação CNJ n. 128/2022, que dispõe sobre a adoção do "Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero" no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.

A Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar (CEVID) é o principal órgão responsável pela fomentação de políticas institucionais e públicas no enfrentamento das violências e discriminação contra as mulheres, seja de forma interna, por meio de ações, projetos e programas de apoio, incentivo e sensibilização de magistrados e servidores, atuando de forma autônoma ou em parceiras internas (com os outros órgãos do Poder Judiciário catarinense) ou externas (com instituições que atuam no sistema de justiça para o enfrentamento das violências contra as mulheres). Além disso, a CEVID também atua em outras questões de direitos humanos, que não sejam exclusivamente de competência de outros órgãos e coordenadorias, tais como questões étnico-raciais, lgbtqi+, entre outros (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2022a).

No âmbito da CEVID, além da elaboração de materiais informativos e da elaboração de cursos de capacitação e treinamento acerca do tema, destacam-se: a) a criação do *Grupo de Trabalho Diversidades* (Portaria GP n. 240, de 1º de março de 2021), constituído por pessoas pertencentes ao quadro do PJSC, com o objetivo de “elaborar estudos e indicar soluções com vistas à proposição de políticas judiciárias sobre igualdade racial, questões étnico-raciais e da população lésbica, gay, bissexual, transexual, travesti e intersexo (LGBTI)” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2019), b) o *Projeto Ágora*, que trata de estudos para elaboração de critérios mínimos, mapeamento e implementação de grupos para homens autores de violência, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, c) do *Protocolo com orientações para a escuta humanizada e não revitimizadora da mulher em situação de violência*, por meio da criação de Grupo de Trabalho Interinstitucional, composto por integrantes da CEVID, da Corregedoria-Geral de Justiça do Ministério Público do Estado de Santa Catarina, da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina e da Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional de Santa Catarina (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021e); e, d) o *Programa Indira: pelas Mulheres no PJSC*, em parceria com o Núcleo de Inteligência e Segurança Institucional (NIS), visando à implementação de uma política institucional de prevenção e de medidas de segurança voltada ao enfrentamento da violência doméstica e familiar praticada contra magistradas, servidoras e colaboradoras do PJSC em atenção à Recomendação CNJ n. 102/2021 (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2022c).

Destacam-se ainda, a existência: a) do *Núcleo de Estudos e Pesquisa Participação Institucional Feminina*, na Academia Judicial, e do *Grupo de Trabalho Mulheres no PJSC*, ambos em observância à Resolução CNJ n. 255/2018 (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2019), b) do *Programa Mães do Judiciário*, no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas, voltado à aproximação das servidoras e magistradas que são mães com a Administração do PJSC, por meio de, dentre outros, oferecimento de “momentos de integração, diálogo, escuta empática, partilha de experiências e pertencimento, frente à vivência da maternidade” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2020); e, c) da implementação da *Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina*, em cumprimento à Resolução CNJ n. Resolução n. 351/2020 (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021c).

O PJSC publicou um *Código de Ética e Conduta*, instituído pela Resolução TJ n. 22, de 17 de novembro de 2021, tratando-se de uma norma orientadora “que define os princípios e os valores da atuação dos integrantes de nossa instituição e as diretrizes para uma conduta pautada no respeito e na valorização das pessoas”, incentivando novas ideias e declarando repúdio a determinados comportamentos passíveis de configurar assédio ou discriminação. Dentre as diretrizes de conduta ética das pessoas que pertencem ao quadro do PJSC, destaca-se “o respeito à pluralidade de ideias e opiniões, à identidade de gênero e à orientação sexual de cada indivíduo” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021b, 2021f).

As normativas, ações, projetos e programas aqui brevemente apresentados indicam o interesse da Administração Poder Judiciário Catarinense com as questões que envolvem os direitos humanos e a promoção da igualdade, em especial as questões de gênero. No entanto, não se observa, pelo menos, por ora, que se tratem de temas prioritários, ainda que possa haver um interesse genuíno na promoção de pautas com a perspectiva de gênero, uma vez que, conforme aponta o Protocolo para Julgamento de Perspectiva de Gênero do CNJ, as questões de gênero – aqui englobando as perspectivas interseccionais de sexo, raça, classe e origem, só para citar algumas possibilidades –, atravessam toda a estrutura sistema de justiça, seja no âmbito administrativo ou jurisdicional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021). Assim, em que pesem os esforços das pessoas envolvidas nessas ações, com exceção da equipe de servidores da CEVID, que atua de forma exclusiva no órgão, todos os demais exercem suas atividades em cumulação com suas funções originárias e sem quaisquer gratificações pecuniárias, o que pode ser um fator limitador

para execução das atividades inerentes às funções extras assumidas, além de, geralmente, não haver estrutura administrativa apropriada.

Outro ponto a se destacar é que nem as *Comissões de Enfrentamento do Assédio e Discriminação* (CPEAMAs) e nem o *Código de Ética e Conduta* possuem caráter punitivo, ou seja, podem receber as notícias, prestar orientações e indicar sugestões de políticas institucionais ou remeter os casos concretos para os órgãos apropriados apurarem. Contudo, não se verificam informações claras e pontuais sobre quais as possíveis consequências a que estão sujeitas as pessoas que infringirem as regras⁹.

Este silenciamento normativo sobre estas questões, embora não proposital, inclusive por existirem legislações esparsas específicas, pode ser compreendido como as normas de gênero que operam no discurso jurídico, reproduzindo e mantendo o *status quo* vigente (SANTOS, 2018; BARBIERI; RAMOS, 2019), ao ignorar sua própria constituição e atuação, ainda que pela omissão sob o signo da imparcialidade e neutralidade aparentes. Até porque, como sugere Butler (2022, p. 75), “uma norma não é o mesmo que uma regra e não o mesmo que uma lei. Uma norma opera dentro das práticas sociais como padrão implícito de normalização”. Assim elas podem ser explícitas ou não e “quando operam como princípio normalizador em práticas sociais, elas em geral permanecem implícitas, difíceis de ler, discerníveis de forma mais clara e dramática nos efeitos que produzem.” (BUTLER, 2022, p. 75).

Bons exemplos práticos disso, podem ser extraídos das pesquisas de percepção *Possibilidades e Limites de Ascensão da Mulher na Estrutura de Cargos de Decisão e Representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)* realizadas por Hugill (2021) e pelo *Censo das Diversidades* (2022), ambos aplicadas às pessoas integrantes do PJSC. A primeira aferiu respostas apontando para normas de gênero machistas e sexistas e que reforçam estereótipos de gênero ainda muito presentes na cultura institucional, citando questões como mulheres terem suas falas interrompidas por homens durante reuniões de trabalho, crenças de que homens seriam melhores gestores que as mulheres, de utilização de recursos de sedução por mulher para progressão profissional, por exemplo. A maioria das mulheres disse já ter sofrido algum tipo de discriminação verbal, moral e/ou psicológica no trabalho, praticada

⁹ Cumpre destacar que, no sítio do PJSC há uma página intitulada “Regime Disciplinar” que possui informações gerais acerca da questão (<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/regime-disciplinar>). Contudo, a crítica aqui se faz no entendimento de ser necessário relacionar as eventuais condutas não desejadas às eventuais consequências, ou seja, buscando trazer mais confiança e segurança às pessoas que procuram tais instâncias e, por outro lado, atuar como eixo preventivo.

geralmente por homens. Destacou-se, ainda, um alto número de pessoas que não souberam opinar ou preferiram calar-se sobre as questões abordadas (HUGILL, 2021).

O *Censo das Diversidades*, aplicado no ano seguinte, que abrangeu questões de gênero, étnico-raciais, pessoas com deficiência, assédio e discriminação, não só reforçou os dados e conclusões levantados na pesquisa anterior sobre as mulheres no PJSC, como ampliou a percepção de gênero com os atravessamentos de outras vivências como a questões de raça, cor, deficiências, com respostas que naturalizam estereótipos de gênero, como crenças de que as mulheres são mais sensíveis e aptas para realizar tarefas interrelacionais e para temas relacionados ao Direito de Família e de Criança e Adolescentes. Não à toa, as configurações familiares, apontam que, na grande maioria, o lar referencial é o materno nas situações em que os filhos do casal que não convive com ambos, ainda que a guarda seja compartilhada. Quase metade das mulheres respondentes afirmaram já ter sofrido violência de gênero no âmbito de suas atribuições funcionais e cerca de 66,675% das pessoas que se identificaram como pretas e 44,5% das homossexuais afirmaram não se verem representadas no PJSC, ao passo que 55,84% das pessoas com deficiência não concordam e nem discordaram da afirmação (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021a).

Destaca-se, ainda, que 57,6% das pessoas afirmaram já ter vivenciado ou presenciado conduta que considera machista e 31%, condutas homofóbicas, nas dependências no PJSC, em grande parte, praticadas por colegas de trabalho. Em aproximadamente 60% desses casos, as pessoas disseram não ter procurado as instâncias do PJSC ou da classe de trabalhadores, seja por não achar necessário ou por não conhecer as vias de acesso. Dentre as pessoas que procuram, mais da metade disse que não foram tomadas quaisquer providências ou que estas não corresponderam às suas expectativas. Quando o assunto foi assédio e/ou discriminação, pois 51,07% dos respondentes disseram já ter sofrido assédio e/ou discriminação e 56,27% (56,27%) relatam ter presenciado tais casos, em grande parte de assédio moral. Apenas 9% dos respondentes disseram que não procurariam as instâncias do PJSC para relatar os fatos, seja por não acreditar no procedimento, medo, desconhecimento das consequências ou pura falta de interesse. Curiosamente, considerando o percentual de pessoas que já teriam vivenciado ou presenciado tais situações e as que disseram que relatariam os casos ao PJSC (41%), as CPEAMAs ainda possuem uma baixa demanda (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2021c, 2021a).

No ponto, importa destacar que o Conselho Nacional de Justiça, quando recomenda a adoção do *Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero* enquanto política judiciária nacional, reconhece as mulheres como seres plurais e afirma que “no dia a

dia das unidades judiciárias, deve-se levar em consideração que a violência afeta de maneira e intensidades diferentes as mulheres negras, pessoas com deficiência, indígenas, quilombolas, idosas e LGBTQIA+” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 98), compreendendo que as questões de gênero não se limitam à atuação criminal e protetiva no âmbito da lei Maria da Penha, mas que possui atravessamentos e violências de diversas ordens e que afetam o sistema judiciário como um todo, por conta das desigualdades e hierarquias entre pessoas.

Os dados apresentados nas pesquisas citadas reforçam a necessidade da compreensão de que o gênero opera como uma norma, com um padrão implícito de normalização inserido nas práticas sociais, de modo que, como tal, também pode apresentar resistência a qualquer tentativa de desvio/mudança de seu próprio funcionamento (BUTLER, 2022). Assim, não surpreendem as conclusões de Hugill (2021), no sentido de que as questões da vida privada e da vida pública se interrelacionam, de modo ser imprescindível reconhecer as enormes barreiras enfrentadas pelas mulheres (tetos de vidro) para acessar o mercado de trabalho e ali permanecerem por conta de uma sociedade com raízes profundamente machistas e que naturaliza valores tidos como femininos como não adequados para posições de poder e de decisão, controlando seus corpos e limitando suas possibilidades de ascensão às mais altas instâncias de poder, “exatamente os locais em que as decisões importantes são tomadas – inclusive sobre as vidas das próprias mulheres” Hugill (2021, p. 128).

4 PROGRAMA DE COMPLIANCE EM DIVERSIDADES EM UMA PERSPECTIVA DE GÊNERO COMO POSSÍVEL FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO PJSC

O sistema jurídico brasileiro, desde a promulgação da Constituição de 1988, traz inúmeras normas de prevenção e punição de práticas discriminatórias, inclusive visando à proteção de pessoas pertencentes a grupos minorizados e historicamente discriminados e, apesar de sua relevância, parecem não possuir efetividade por estar contidas numa cultura cujos pressupostos e prática estão aquém dos avanços legislativos. Há necessidade de um consenso entre os operadores do direito, ainda não existente, em relação à interpretação e operacionalização dessas normas, em consonância com os pressupostos constitucionais (MOREIRA, 2020). O Conselho Nacional de Justiça aponta nesta direção, quando sugere a magistrados e magistradas de todo o país que se atentem para a possibilidade de utilização do controle de convencionalidade como ferramenta para o julgamento com perspectiva de gênero,

em observação os tratados e convenções internacionais e regionais firmados e positivados o sistema jurídico brasileiro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

No âmbito institucional, mais especificamente no setor público, o excesso de burocracia, com várias regras e normas desnecessárias, aliado aos inúmeros atos de corrupção, esquemas ilícitos, por exemplo, passaram a colocar em dúvida a legitimidade do Estado pela coletividade, forçando as organizações públicas e gestores a buscarem metodologias que pudessem trazer mais transparência e controle à sociedade, além de uma gestão mais diversa e participativa. Foi então que a Governança e o *Compliance* emergiram com mais força, por meio de promulgação de diversos regramentos positivados no ordenamento jurídico brasileiro, que buscam demonstrar à sociedade e ao mundo globalizado o compromisso do estado brasileiro com a integridade e em atuar em conformidade com as normas, tratados internacionais e com os anseios da coletividade (BRITES, 2018), com destaque para a Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013), que dispõe sobre a responsabilização de pessoas jurídicas que viessem a praticar atos de corrupção contra a administração pública, tanto na esfera nacional ou estrangeira, com o intuito de dirimir prejuízos causados aos cofres públicos (BRASIL, 2013).

Compliance, de acordo com Brites (2022, p. 91), origina-se da expressão *to comply* – do inglês – e se refere “a regras, normas e procedimentos, buscando o controle dos riscos e do desempenho da máquina pública, por meio de parâmetros, métodos e padrões definidos em prol do cidadão”. Sua atividade está relacionada à Governança e ao gerenciamento de riscos com o objetivo de minimizar eventuais desvios por meio de previsão e controle de ameaças e perigos que possam ocorrer no âmbito da Administração Pública direta ou indireta. Nos últimos anos, as instituições estão buscando um sistema de gestão voltado para o *compliance*, trazendo a inclusão e a diversidade; entre eles, a igualdade de gênero.

Vale esclarecer que a ideia de igualdade que se pretende corresponde à concepção de igualdade material, consistente na necessidade de conciliar o ideal de igualdade com a posição social hierárquica ocupada pelas pessoas na sociedade, e de conciliar a ideia da universalidade dos direitos humanos com as desigualdades havidas entre os grupos sociais. Desse modo, a igualdade aqui pretendida reconhece e respeita as pessoas em suas diferenças a fim de lhes permitir o convívio social em um espaço seguro, democrático e igualitário (MOREIRA, 2020).

Sob uma perspectiva de gênero, com o recorte no sujeito “mulheres”, objeto destes estudos, a igualdade perpassa pela necessidade de paridade participativa nos espaços de decisão, em igualdade de condições com os homens, livres de quaisquer discriminações, preconceitos fundados em seu gênero, raça, classe, origem ou quaisquer outros motivos, medidas estas que devem ser promovidas pelos estados-parte como uma efetivação dos direitos humanos

fundamentais (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1979). E, para que isso ocorra, não bastam as leis, as normas e os acordos, é preciso atuação articulada, conjunta e contínua entre os poderes, as instituições e as pessoas dos diversos seguimentos sociais, em todas as esferas de atuações políticas e sociais, no sentido de modificar comportamentos e valores discriminatórios na busca pela transformação social plural e democrática de fato (BARSTED, 2016), atuando o Poder Judiciário como agente transformador ao influenciar, por meio de suas ações e decisões, a reparação de elementos de injustiça social que, meticulosamente, menosprezam e dificultam seu pleno exercício da vida social (SANTOS, 2018).

Assim, o principal objetivo do *compliance* de gênero é

diminuir a desigualdade de gênero nas empresas, a partir da definição de regras para promover a igualdade entre os profissionais de uma empresa. A entrevistada Patrícia Brasil, cocriadora do programa *Compliance* de Gênero, destacou que as instituições passaram a perceber que “a igualdade e oportunidade entre homens e mulheres não se trata apenas de justiça, mas sim de inteligência e visão de futuro”, de modo que há a necessidade de “construir meios de ascensão e permanência das mulheres nos espaços de poder/decisão; e o desenvolvimento de políticas institucionais que garantam o acolhimento da profissional em seu local de trabalho (ROMA, 2022).

Na esfera institucional, a atuação vai muito além das normas postas, tendo as ações que priorizem medidas positivas que identifiquem e minimizem mecanismos de exclusão social e promovam ferramentas capazes de permitir que as pessoas possuam as mesmas oportunidades (MOREIRA, 2020). No caso do PJSC, as ações descritas neste estudos são apenas alguns exemplos de medidas existentes e que buscam contrabalançar o racismo, sexismo, capacitismo, discriminação e preconceito existentes na cultura organizacional e que, em consonância com o *Planejamento Estratégico*, podem ser ferramentas que refletem não só no reconhecimento e na transformação sociais (pautas positivas) a que se dispõe o Poder Judiciário catarinense, mas também numa prestação jurisdicional mais alinhada à justiça social, uma vez que compreende – e age para corrigir – os processos discriminatórios e hierarquias existentes na sociedade.

Os inegáveis esforços normativos e as diversas ações promovidas pelo Poder Judiciário, tanto a nível nacional quanto estadual, em que pese importantes, não parecem atingir seus objetivos de forma adequada, seja porque encontrem as resistências normativas de gênero fortemente insculpidas na cultura institucional – e, claro, dos corpos que fazem parte do sistema de justiça –, seja porque são temas tratados como periféricos – exatamente por conta dessas regulações de gênero –, o que limita e dificulta a adesão e participação das pessoas às normas e às ações em prol da igualdade e participação institucional das mulheres. Daí, a proposta de

implementação de um *Programa de Compliance em Diversidades, sob uma perspectiva de Gênero*, atuando no âmbito e estratégico visando à conformidade das ações do PJSC com as normas e à justiça social, por meio da promoção da igualdade de gênero.

Acerca da importância do *compliance* no âmbito público, Brites (2022, p. 91) esclarece que este “é essencial à gestão estratégica e governança, com enfoque público, pois assegura sustentabilidade em suas ações, estando em conformidade com o ordenamento jurídico, as regulações e as normas fundadas em padrões éticos e de responsabilidade social”. Assim, eventuais riscos de desvios de comportamento e outras ameaças poderão ser gerenciados e controlados, de forma a minimizar suas intercorrências e abalos à instituição.

Não existe um modelo rígido de que como deveria ser um programa de *Compliance*, mas é necessário que este haja uma

articulação estruturada, consistente e perene de diferentes iniciativas, como a definição e comunicação de valores éticos e competitivos pela alta direção, a criação de um código de conduta com regras claras e o desenvolvimento de estruturas para detecção e correção de falhas e infrações (MENDES, 2017, p. 1651–1655).

Importa destacar que um programa efetivo de *compliance* vai muito além da ideia de elaboração de um código de conduta ou de ética, devido à indispensabilidade de planejamento e estruturação visando ao favorecimento de boas práticas institucionais, sendo estes requisitos o ponto que o distingue de outros programas e/ou órgãos internos implementados simplesmente para a análise de conformidade (OSÓRIO, 2011).

A seu turno, Sibille, Serpa e Faria (2020) esclarecem que o programa de *compliance* trata-se de um sistema complexo e organizado, composto por dez pilares que se relacionam entre si e com outros elementos da instituição, demandando, conseqüentemente, a existência de uma estrutura diversa, formada por processos, pessoas, softwares, documentos, ações, entre outros. Os dez pilares são: 1) Suporte da Alta Administração; 2) Avaliação de Riscos; 3) Código de Conduta e Políticas de *Compliance*; 4) Controles Internos; 5) Treinamento e Comunicação; 6) Canais de Denúncias; 7) Investigações Internas; 8) *Due Diligence*; 9) Monitoramento e Auditoria; 10) Diversidade e Inclusão.

O pilar mais importante, sem sombra de dúvidas, é o primeiro, porque sem o suporte da Alta Administração não será possível a implementação e manutenção de um programa de *compliance* que atue com estrutura apropriada e independente (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020), especialmente por meio do encorajamento a comportamentos que reforcem as políticas

da instituição e pela intolerância àqueles que insistem em se desviar, vindo a comprometer a governança pública (BRITES, 2022).

O rompimento de estruturas sociais seculares, como é o caso das relações de gênero, como visto, não se trata de uma tarefa simples. Do mesmo modo não é nada fácil o rompimento de bolhas de pensamentos em que as pessoas podem estar inseridas, notadamente por elas estarem rodeadas de outras pessoas com pensamentos similares. Daí a magnitude do pilar Diversidade e Inclusão, incluído pela *Legal Ethics Compliance* (LEC) em 2020. Trata-se de um elemento transversal no programa e deve estar inserido em todos os demais, pois é o pilar que visa à transformação social em prol da igualdade substancial, sendo inimaginável no mundo atual pensar em fomento a comportamentos positivos, elaboração de processos, controle e capacitação das pessoas, sem falar em diversidade e inclusão, sob o risco de se permanecer em uma visão parcial e, via de regra, preconceituosa em relação aos grupos minorizados (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

Aqui, vale o alerta de Benevides e Regiane (2021) acerca da cegueira ética que incita o perigoso silenciamento de pessoas de boa índole em virtude de um sistema desestruturado, perpetuando a ocorrência de escândalos e uma cultura tóxica na instituição. A cegueira ética acontece quando

não se quer ou não se sabe apreender o que está acontecendo à sua frente, por conveniência ou inexplicável ignorância, e, por conseguinte, não se estabelece uma relação de reflexão para muitas consequências daquela determinada conduta. Assim, a cultura tóxica de uma organização se perpetua e escândalos continuam a ocorrer (BENEVIDES; REGIANI, 2021, p. 27).

Daí a imprescindibilidade do comprometimento irrestrito da Alta Administração com o programa de *compliance*, de forma a assegurar que todas as pessoas, inclusive eles próprios, atuem em conformidade com os valores declarados nas políticas institucionais e normas. A mensagem clara de que se deve atuar em conformidade com as regras e normas estabelecidas, não só por palavras, mas, e principalmente, pelo exemplo, são fundamentais para evitar que as pessoas passem a agir como eticamente cegas se houver dissonância entre elas. Ou seja, se houver ‘dois pesos e duas medidas’, se a corda ‘sempre estourar do lado mais fraco’, a mensagem será a de que os valores, na verdade, são baseados na hierarquia e não na construção e fortalecimento de uma cultura ética em suas relações (BENEVIDES; REGIANI, 2021).

Como ferramenta de possível aplicação no programa de *compliance* – e de fácil adaptação para o Poder Judiciário catarinense – tem-se a *ferramenta de intervenção de enfrentamento da violência de gênero, chamada de 5Ps*: prevenção, proteção, persecução, política e prevalência (Figura 1), pensada pela professora e pesquisadora Dra. Grazielly

Baggenstoss, da Universidade Federal de Santa Catarina, em sua tese de doutorado em psicologia, acerca de práticas discriminatórias existentes nos sistemas de justiça e ensino, especialmente nas universidades¹⁰ (BAGGENSTOSS, 2022).

Figura 1 – Ferramenta de intervenção de enfrentamento da violência baseada no gênero



Fonte: (BAGGENSTOSS, 2022)

A implementação do método passa, necessariamente pela compreensão de como a discriminação ocorre em si, a partir de esferas interpessoais, institucionais e estruturais, além das práticas orientadas por normas sociais e os chamados vieses inconscientes – os quais se tratam de uma perspectiva isolada de análise. Passando, ainda pela compreensão de sistemas discriminatórios, tais como: branquitude, cisnormatividade, heteronormatividade, corponormatividade e ideologia neoliberal (BAGGENSTOSS, 2022). A pesquisadora propõe sua implementação no âmbito da corregedoria, contudo esta pode ser aplicada em programa específico de *compliance*, com a participação/apoio das comissões de assédio, comitê de ética, comissão de processo disciplinar, CEVID, Diretoria de Gestão de Pessoas, apenas para citar algumas possibilidades de aplicação.

A promoção de uma mudança cultural é desafiadora, especialmente para o âmbito público (BRITES, 2022), tanto que as leis e normas e os modelos atuais não têm demonstrado uma mudança e adesão significativas, conforme já mencionado anteriormente. No entanto, tem-se que o *compliance* pode ser uma ferramenta capaz de incentivar o comportamento e integridade das pessoas por proporcionar sentido ao valor da ética dentro da instituição. Isso

¹⁰ Considerando que a tese ainda não foi publicada, as informações aqui brevemente apresentadas foram extraídas da apresentação realizada no Youtube, quando da apresentação por conta encerramos as atividades do 1º semestre 2022 da UFSC dos Projetos de Pesquisa e Extensão sobre Políticas Institucionais e Práticas Antidiscriminatórias do Dispolítica: Núcleo de Pesquisas em Direito, Subjetividades e Política (CNPq).

porque ao passo em que aqueles com perfil antiético passam a se sentir deslocados ou são identificados, enquanto todos os demais passam a se sentir mais motivados, comprometidos e satisfeitos, ocasionado, inclusive uma melhoria do clima organizacional (TOMAGNINI, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme defendido, brevemente, neste estudo, não há um único caminho, não há uma única resposta, aliás não há uma resposta certa – e nem deve existir – que seja capaz de garantir uma transformação social e o que esta transformação social significaria, porque a democracia é, exatamente, a existência dessas tensões e diálogos vindos dos atores sociais, e não é uníssona (BUTLER, 2022). Contudo, é certo que, para que esta democracia seja real, as pessoas que fazem parte deste diálogo – e que tomam as decisões – não podem ser, apenas, aquelas às quais o discurso jurídico considera como sujeitos normativos e universais. São necessárias representatividade e diversidade de vozes e de corpos nesses espaços de poder, para que, em condições de igualdade, possam discutir e decidir sobre suas próprias vidas, sobre a sociedade em que sonham viver, pactuando e repactuando novas normas, transformando as relações sociais e culturais, num processo vivo e contínuo.

No Poder Judiciário, verificou-se a existência de diversas normativas, ações projetos e programas, indicando que há interesse da Administração em tratar das questões de direitos humanos, em especial das questões de gênero. Contudo, estas parecem ser tratadas como temas secundários e setorizados, em dissonância com o que recomenda o Protocolo para Julgamento de Perspectiva de Gênero do CNJ, no sentido de que o gênero perpassa as diversas esferas de atuação do sistema de justiça, desde o âmbito jurisdicional até o administrativo, atravessando os campos político, social e individual.

Assim, por mais que o PJSC possua diversas instâncias e ações em prol da promoção da igualdade de gênero, com todos os atravessamentos que as relações de gênero implicam, ainda carece de uma política institucional estruturada e sistematizada capaz de promover as mudanças em direção a uma justiça social que promova a inclusão e o respeito às diversidades. Tais questões refletem-se tanto na composição dos cargos de direção quanto na cultura institucional, demonstrada nas pesquisas de opinião apontadas, indicando a existência de comportamentos machistas, sexistas, racistas e homofóbicos e que podem impactar, negativamente, na confiança da sociedade e na imagem institucional do Poder Judiciário catarinense enquanto ator de transformação social e promotor da justiça social, seja por meio de ações individuais de seus membros, seja por decisões judiciais em descompasso com os

preceitos constitucionais, tratados internacionais, normas positivas e o ordenamento jurídico brasileiro, por exemplo.

Desse modo, sugere-se a implementação de um *Programa de Compliance em Diversidades, sob uma perspectiva de Gênero*, atuando no âmbito e estratégico visando à promoção da igualdade de gênero e, conseqüentemente, a ampliação da participação institucional das mulheres, com a indicação da *ferramenta de intervenção de enfrentamento da violência de gênero, chamada de 5Ps*, como uma possibilidade de trazer mais efetividade às iniciativas e políticas institucionais já existentes em relação ao tema.

REFERÊNCIAS

BAGGENSTOSS, G. A. **Práticas Antidiscriminatórias**. [Online], 2022. Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xE4kKBe6SpQ&t=1166s>. Acesso em: 21 dez. 2022.

BAGGENSTOSS, G. A.; OLIVEIRA, J. M. de; TONELI, M. J. F. O gênero produzido pelo discurso jurídico no Brasil: reflexões a partir de categorias políticas do direito no Brasil. **Captura Crítica: direito, política, atualidade**, v. 11, n. 1, p. 26–46, 2022.

BARBIERI, Catarina Helena Cortada; RAMOS, Lucina de Oliveira. Direito, Feminismos e Gênero: um guia básico para a pesquisa. In: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (org.). **Metodologia da Pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 395–416.

BARSTED, L. L. O feminismo e o enfrentamento da violência contra as mulheres no Brasil. *Em*: SARDENBERG, CECILIA M. B.; TAVARES, MÁRCIA S. (org.). **Violência de gênero contra as mulheres**. Salvador: EDUFBA, 2016. (Coleção Bahianas). v. 19, p. 18–38.

BAVON, A. C. M.; BLANCHET, G. A interseção entre governança corporativa, *compliance* e as boas práticas de diversidade e inclusão. *Em*: NASCIMENTO, J. O.; CRESPO, L. I. A. (org.). **Mulheres em compliance: desde o programa de compliance até os seus impactos na sociedade**. Curitiba: Editora Íthala, 2020. p. 93–101.

BENEVIDES, M.; REGIANI, T. Programas de *Compliance*: origem, conceito e abrangência. *Em*: SOUZA, FERNANDA NUNES COELHO LANA ET AL. (org.). **Compliance em Perspectiva**. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 13–33.

BIROLI, F. **Gênero e Desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boi Tempo, 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013** [Lei Anticorrupção]. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm

BRITES, E. E. de. Governança e *Compliance* no setor público; um novo panorama do Brasil, voltado para a mudança de cultura. *Em*: IWAKURA, C. R.; MIRANDA, R. F. de A.; SILVA, V. P. (org.). **Governança e Compliance no Setor Público**. Londrina: Thoth, 2022. p. 85–97.

BURIGO, J. **Patriarcado Gênero Feminismo**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2022.

BUTLER, J. **Desfazendo Gênero**. São Paulo: Editora Unesp, 2022.

CAMARÃO, T.; TOMAGNINI, F. N. O *compliance* público precisa ser diferente do privado?. *Em*: SOUZA, FERNANDA NUNES COELHO LANA ET AL. (org.). **Compliance em Perspectiva**. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 313–328.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 254, de 4 de setembro de 2018**. Institui a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e dá outras providências. CNJ, 2018a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_254_04092018_05092018142446.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 255, de 4 de setembro de 2018**. Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. CNJ, 2018b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em: 5 fev. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação n. 128, de 15 de fevereiro de 2022**. Recomenda a adoção do "Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero" no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. CNJ, 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18063720220217620e8ead8fae2.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Protocolo para Julgamento de Perspectiva de Gênero do CNJ**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça; ENFAM, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf>.

FARIA, F. Reflexões sobre *Compliance* e direitos humanos, sociais e da diversidade. In: SOUZA, F. N. C. et. al. (org.). **Compliance em perspectiva**. São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 253–270.

FERRAZ, C. V. O Direito Privado e a Opressão Feminina nas relações sociais: como o patriarcado construiu relações nefastas de poder em face do gênero aproveitando os costumes de casa que foram à praça. *Em*: FERRAZ, C. V. (org.). **Manual Jurídico Feminista**. Belo Horizonte: Letramento; Casa do Direito, 2019. p. 219–232.

HARAWAY, DONNA. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. **Cadernos Pagu**, n. 5, p. 4–41, 1995.

HUGILL, M. de S. G. **As ações de incentivo à participação institucional das mulheres: o case do Poder Judiciário catarinense**. 2021. 169 f. - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229868>. Acesso em: 15 dez. 2021.

MATTOS, K. D. G. de. *Compliance* Judicial: por que e como aferir a efetividade de decisões estruturais. Belo Horizonte: Forum, 2021.

MENDES, F. S. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MOREIRA, A. J. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (CEDAW)**., 1979. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

OSÓRIO, F. M. **Direito Administrativo Sancionador**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Censo das Diversidades: Conhecer para respeitar**. , 2021a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3380888/5317901/RELAT%C3%93RIO+-+CENSO+DAS+DIVERSIDADES.pdf/4c844d6c-083b-c832-813e-831610a34568?t=1645621026727>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Código de Ética e Conduta**, 2021b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/codigo-de-etica-e-conduta>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar**, 2022a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contr-a-mulher/coordenadoria-da-mulher-em-situacao-de-violencia-domestica-e-familiar-cevid>. Acesso em: 30 jul. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Dirigentes**, 2022b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/dirigentes>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Grupo de Trabalho da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no PJSC**, 2019. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/orgaos-administrativos/grupo-de-trabalho-da-politica-de-incentivo-a-participacao-institucional-feminina-no-pjsc>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **PJSC sem assédio e discriminação**, 2021c. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/pjsc-sem-assedio-e-discriminacao>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico 2021-2026**, 2021d. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 12 ago. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Programa Indira: pelas mulheres do PJSC**, 2022c. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contra-a-mulher/programa-indira>. Acesso em: 10 set. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Programa Mães do Judiciário**, 2020. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/programa-maes-do-judiciario>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Protocolo com orientações para a escuta humanizada e não revitimizadora da mulher em situação de violência**, 2021e. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contra-a-mulher/protocolo-para-escuta-humanizada>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Resolução TJ n. 22/2021**. Institui o Código de Ética e Conduta do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, 2021f. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=179500&cdCategoria=1&q=c%F3digo%20de%20conduta&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Composição**, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/composicao#:~:text=Composi%C3%A7%C3%A3o%20do%20Tribunal%20de%20Justi%C3%A7a%20Desembargadores%20Pedro%20Manoel,Ant%C3%B4nio%20Torres%20Marques%20Ricardo%20Orofino%20da%20Luz%20Fontes>. Acesso em: 7 nov. 2023.

ROMA, A. **Criado e liderado por mulheres: conheça o Compliance de Gênero**, 2022. Disponível em: <https://encontroelas.com.br/criado-e-liderado-por-mulheres-conheca-o-compliance-de-genero/>. Acesso em: 26 mar 2022

SANTIAGO, L. **Os direitos das mulheres e a importância do compliance de igualdade de gênero nas empresas**, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/341270/a-importancia-do-compliance-de-igualdade-de-genero-nas-empresas>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SANTOS, M. F. **Imparcialidade de diversidade de gênero nos tribunais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

SIBILLE, D.; SERPA, A.; FARIA, F. **Os pilares do programa de *compliance*: uma breve discussão.** São Paulo: *Legal Ethics Compliance*, 2020. *E-book*. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1601322132eBook_Pilares_2020.pdf.

TOMAGNINI, F. N. Programa de *Compliance* como ferramenta de gestão de cultura organizacional ética. *Em*: SOUZA, FERNANDA NUNES COELHO LANA ET AL. (org.). ***Compliance em Perspectiva***. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 37–63.

O SISTEMA E-PROC ENQUANTO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS NA COMARCA DE MODELO-SC

THE E-PROC SYSTEM AS AN INNOVATION TOOL IN THE MANAGEMENT OF LEGAL PROCEEDINGS IN THE DISTRICT OF MODELO-SC

Marcus Vinicius de Almeida Anzolin¹

RESUMO

Explorando-se conceitos de inovação, de eficiência nos serviços públicos judiciais, busca o presente estudo verificar se a implantação do Sistema E-proc representou, na Comarca de Modelo-SC, efetiva inovação e melhoria dos processos de trabalho. Para tanto, traça-se base conceitual acerca dos conceitos de inovação, inovação em processos e geração de valor. Aborda-se a necessidade de inovação no serviço público e nos serviços judiciais, como busca do modelo ideal de Judiciário 5.0 - apto a acompanhar e a responder com eficiência às transformações sociais trazidas pela Sociedade 5.0 - e a sua principal ferramenta: o processo eletrônico. Traça-se esboço histórico da automatização processual, no Poder Judiciário de Santa Catarina, até a implementação do Sistema E-proc, abordando-se suas vantagens e algumas de suas muitas funcionalidades. Aponta-se o banco de dados dos quais foram extraídos indicadores processuais relevantes - o Microsoft Power Business Intelligence - que condensa informações relativas à atuação das unidades judiciais e produtividade dos órgãos jurisdicionais, cuja análise indicou relevante evolução, em termos de efetividade e produtividade, após a implantação do E-proc. O estudo demonstrou que o Sistema E-Proc implicou em efetiva inovação, aproximando o Poder Judiciário de Santa Catarina do ideal de Poder Judiciário 5.0, tornando-o mais eficiente e capaz de oferecer serviços judiciais de qualidade aos usuários, gerando valor público à sociedade.

Palavras-chave: Poder Judiciário, processos judiciais, efetividade da justiça, inovação, processo eletrônico, sistemas, E-proc, Comarca de Modelo-SC.

ABSTRACT

Exploring concepts of innovation and efficiency in judicial public services, this study seeks to verify whether the implementation of the E-proc System represented, in the District of Modelo-SC, effective innovation and improvement of work processes. To do so, a conceptual basis is outlined about the concepts of innovation, innovation in processes and value generation. The need for innovation in public service and judicial services is addressed, as a search for the ideal model of Judiciary 5.0 - able to monitor and respond efficiently to the social transformations brought about by Society 5.0 - and its main tool: the electronic process. A historical foreshortening of procedural automation, in the Judiciary of Santa Catarina, until the implementation of the E-proc System is outlined, approaching its advantages and some of its many functionalities. Indicates the database from which relevant procedural indicators were

¹ Marcus Vinicius de Almeida Anzolin: Especialista em Direito Aplicado pela Escola da Magistratura do Paraná - EMAP; Bacharel em Direito pelo Centro Universitário UNIVEL; E-mail: marcus.anzolin@hotmail.com – orientação por Gerson Ziebarth Camargo.

extracted - Microsoft Power Business Intelligence - which condenses information related to the performance of judicial units and productivity of jurisdictional bodies, whose analysis indicated relevant evolution, in terms of effectiveness and productivity, after the implementation of E-proc. The study demonstrated that the E-Proc System resulted in effective innovation, bringing the Judiciary of Santa Catarina closer to the ideal of Judiciary 5.0, making it more efficient and capable of offering quality judicial services to users, generating public value to society.

Keywords: Judicial Power; court lawsuits; effectiveness of justice; innovation; electronic process; systems. E-proc; District of Modelo-SC.

INTRODUÇÃO

Com a implantação do Sistema E-Proc no âmbito do TJSC, encerrou-se a era do sistema operacional SAJ. O sistema atual impõe organização de trabalho que trata o processo judicial como digital e não mais como simplesmente digitalizado. Nessa senda, o presente projeto de pesquisa visa a perquirir se houve, na perspectiva da serventia judicial e da prestação jurisdicional, efetivo avanço na prestação dos serviços públicos judiciais, na Comarca de Modelo-SC, bem como se a novidade implementada efetivamente pode ser considerada como inovação ou mera invenção sem resultados relevantes.

O interesse em pesquisar se houve avanço com a atual sistemática de gestão de processos decorre da necessidade de aperfeiçoamento contínuo da prestação de serviços públicos, principalmente diante do princípio constitucional da eficiência, acompanhando, na medida do possível, as transformações contínuas da sociedade atual.

Necessário entender inovação para que seja aplicada aos desafios de uma gestão processual capaz de atingir as metas traçadas pelo poder Judiciário no que toca à efetiva e adequada prestação jurisdicional.

Desenvolve-se o presente estudo na perspectiva da gestão de processos de trabalho, sob o enfoque da importância da inovação no setor público. Diante das matérias ministradas no curso de Gestão de Inovação e Inteligência Comportamental, busca a presente pesquisa fazer uma análise conceitual das teorias da inovação, da gestão dos processos de trabalho, da gestão pública e verificar, na prática da unidade judicial analisada, se há avanços sob essa ótica, com a disponibilização da atual ferramenta de trabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para tanto, serão analisados dados fornecidos pelo próprio Poder Judiciário de Santa Catarina, por meio do Sistema Microsoft Power Business Intelligence e por meio do Núcleo de Núcleo de Estatística do Poder Judiciário catarinense, comparando-se períodos anteriores ao início da migração para o Sistema E-proc e depois de sua conclusão.

1 BASE CONCEITUAL

1.1 Inovação, Inovação em Processos e Valor

Traçar o conceito do que se entende por inovação é tarefa relevante para os fins almejados nesta pesquisa, de modo que se possa, no cotejo dos dados e informações obtidas, estabelecer se o implemento do atual sistema de gestão de processos judiciais implicou em efetivo avanço ao Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina, ou se representou mera invenção, sem resultado efetivo.

A análise, neste caso, ocorre em relação à inovação de processo, pois o sistema E-Proc representou – como oportunamente abordado, em tópico específico – impacto em diversas tarefas cotidianas das pessoas envolvidas com as atividades do Poder Judiciário catarinense.

Bessant (2019, p. 15) define inovação buscando a descrição do vocábulo no dicionário. Preleciona o autor que inovação, nesse contexto, é compreendida como mudança, advinda do latim (*in e novare*, que significam “*fazer algo novo*”). Prossegue em sua lição o autor indicando que a inovação seria a exploração bem sucedida de novas ideias, que não necessariamente precisam ser integralmente inéditas.

Dentro de um contexto organizacional (seja público, seja privado), entende-se por inovação “[...] a invenção efetivamente incorporada aos sistemas produtivos; em termos gerais, é a introdução de uma nova idéia” (*sic*) (BARBIERI, 2009, p. 22).

Processo, por sua vez, pode ser compreendido como:

[...] uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa.

Paim conceitua processo como sendo:

[...] uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa (PAIM, *apud* ZARIFIAN, 2009, p. 100).

Ainda, o processo não pode deixar de ser compreendido como um conjunto de atividades que, juntas, produzem um resultado de valor para o destinatário da atividade (PAIM, 2009, *apud* HAMMER e CHAMPTY, p. 101).

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção novo ou significativamente melhorado. Por mudanças significativas, pode-se compreender: técnicas, equipamentos ou softwares, visando-se reduzir custos de produção, melhorar a qualidade, ou, ainda, produzir ou distribuir serviços ou produtos novos ou melhorados (CARVALHO, 2011, p. 29).

A inovação de processo ocorre quando são colocados em uso pela organização novos métodos produtivos e normalmente se dá por meio da adoção ou da mudança de ferramentas tecnológicas, mas pode ir muito além disso, ou mesmo não ter nenhuma relação com instrumentos de tecnologia (JUNIOR, 2020, p. 116).

Nesse compasso, a inovação em processos, conjugando-se os conceitos propostos, pode ser compreendida como sendo a introdução de uma nova ideia, nos sistemas produtivos de atividades integradas, com foco à adição de valor, gerando melhoria no resultado desejado pelo usuário.

O elemento valor é indissociável da inovação em processo. A geração de valor assume contornos distintos quando a análise da inovação em processos é realizada entre os setores público e privado (especialmente porque os fins perseguidos por cada segmento são distintos).

No âmbito público, a aplicação da mudança deve atender sempre a uma necessidade pública, ou satisfazer um interesse público. A inovação em órgãos de governo deve sempre visar eficiência e eficácia nas ações (JUNIOR, 2020, p. 133).

Conforme leciona Bergue (2019), a organização pública recebe insumos (recursos materiais e recursos humanos), processa-os e gera produtos: os bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade. As pessoas, nessa perspectiva e na grande maioria dos processos de trabalho, são o componente essencial no processo de criação de valor público (isto é, valor para a sociedade). As pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação, processo que se materializa no trabalho, voltado ao interesse público.

Ainda, consoante o magistério de Bergue (2019, p. 235), a geração de valor público é impactada por dois sujeitos: o usuário e o contribuinte. Nesse sentido:

As pessoas são, na grande maioria dos processos de trabalho, o componente essencial no processo de criação de valor público (valor para a sociedade). A inserção da dimensão humana na abordagem da geração de produtos públicos põe em destaque a legitimidade do gasto público. A legitimação tem intensa relação com a noção de qualidade, esta tomada em sua acepção de satisfação das necessidades do usuário do bem ou serviço público. Nesse sentido, em se tratando de bens e serviços públicos, é imperativo não somente a análise do impacto governamental, mas que sejam consideradas e atendidas expectativas

de quem consome esses produtos (usuário) e de quem financia sua produção (contribuinte) (BERGUE, 2019, p. 235).

Desse modo, a inovação em processos, no setor público, é a implementação efetiva pelos órgãos governamentais de medidas que aprimorem a atividade pública a fim de criar algo novo ou significativamente melhorado, gerando valor que satisfaça o interesse público.

1.2 A Necessidade de Inovar no Âmbito Público e a busca pelo ideal de Judiciário 5.0

Inovar, ao contrário do que se possa imaginar, não é faculdade do gestor público; é um dever correlato ao princípio da eficiência da administração pública (CF, 1988, art. 37, *caput*).

A busca pela inovação e a aplicação de regras de governança devem ser perseguidas pelo gestor público, não só em razão de princípios constitucionais e de demais normas vigentes, mas por conta de exigências sociais, econômicas e políticas, decorrentes das constantes transformações da sociedade atual. O tempo das transformações e eventos sociais não é mais compatível com a cultura burocrática, morosa e ineficiente da grande maioria dos entes estatais. A aplicação das técnicas de inovação é necessária para que as práticas públicas sejam melhoradas e funcionem de acordo com essa realidade social (JUNIOR, 2020, p. 85).

Por outro lado, o dever de inovar também decorre da necessidade de se encontrar meios diferentes para prestar serviços à sociedade e, com orçamentos mais reduzidos e receitas mais minguadas, ter *insights* de empreendedor (BACICHETTO, 2018, p. 88).

As transformações e os fatos sociais são recorrentes, de modo que a administração pública necessita inovar e reinventar soluções, pois nem sempre as soluções prontas se prestam para oferecer uma resposta que satisfaça o anseio social, no ritmo demandado pelo ritmo do mundo atual:

[...] transformações “normais” têm lugar em quase toda parte, em rápida sucessão, desafiando constantemente o Estado e a sociedade. Evidências dessas transformações são as muitas alterações sociais, econômicas e tecnológicas, por exemplo, o triunfo da Internet. As pessoas individualmente, as organizações sociais, por exemplo, associações e empresas, e também o Legislativo, a Administração Pública e os Tribunais devem, necessariamente, reagir. Muitas são as oportunidades para novos desafios oriundos das ciências, do problema do ambiente, da produção e do comércio, ou como consequência de alterações dos dados demográficos ou por causa de fluxos migratórios em várias partes do mundo. Às vezes, algumas fórmulas já testadas e comprovadas podem ser suficientes para lidar com novos desafios, porém, frequentemente, novas soluções são demandadas. (MENDES, 2015, p.16)

Vive-se, atualmente, um cenário social denominado de sociedade 5.0, sociedade da criatividade ou sociedade superinteligente. Esse atual estágio do desenvolvimento humano seria uma decorrência da Quarta Revolução Industrial, capaz de impor aos países, empresas, gestores públicos e atores da inovação uma nova forma de pensar, que coloca o ser humano no centro da inovação e da transformação tecnológica (JUNIOR, 2020, p. 95).

O mesmo autor esclarece, ainda:

O desenvolvimento dos seres humanos costuma ser estudado por meio de uma divisão em quatro tipos de sociedades: a sociedade caçadora-coletora e nômade (Sociedade 1.0), a sociedade agrária e sedentária (Sociedade 2.0), a sociedade industrial e de produção em massa (Sociedade 3.0) e a sociedade da informação e da velocidade das transformações tecnológicas (Sociedade 4.0). Não há uma data específica para marcar as mudanças dessas eras nas sociedades e essa evolução não ocorre na mesma velocidade em todos os países, uma vez que são resultado de diversos fatores, como evolução tecnológica, educação, desenvolvimento da economia, alterações sociais e culturais (JUNIOR, 2020, p. 95).

A sociedade 5.0 é, mais do que um simples estágio evolutivo, uma visão política, que busca compreender a diversidade da sociedade e utilizá-la em prol do ser humano e de sua qualidade de vida. A ideia compreende que devem ser respeitadas as diferenças dos seres humanos e atendidas as suas necessidades de forma justa, eficaz e eficiente. Para tanto, a inovação, o uso das novas tecnologias e a governança são primordiais, recursos indispensáveis para que sejam alcançados os objetivos almejados, diretamente relacionados à melhoria da vida das pessoas (JUNIOR, 2020, p. 96).

A ideia de sociedade 5.0 parte da premissa de que todos estão conectados com o uso de novas tecnologias e de que o aprimoramento das ideias inovadoras não deve ter por base apenas o incremento produtivo, mas sim a sociedade de um modo geral, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e redução das desigualdades sociais.

Diante desse cenário, JUNIOR (2020), sugere que o Judiciário da atualidade deve seguir o caminho da sociedade 5.0, constituindo-se em um Judiciário 5.0, que deve reunir as seguintes características:

[...] ser humano é colocado no centro de sua política pública, devendo ser ouvidos tanto os usuários externos e internos, mas também todos os que são direta ou indiretamente impactados pela gestão judiciária; o meio ambiente, como decorrência, também deve permanecer no centro das atenções da organização; as inovações tecnológicas devem ser estimuladas e continuamente utilizadas, respeitando-se a dignidade da pessoa humana e visando ao equilíbrio ambiental e à constante melhoria da qualidade de vida

das pessoas; a capacitação das pessoas para o uso das novas tecnologias deve ser constante, assim como a atenção à saúde física e mental diante desses aprimoramentos; o espírito crítico e a visão sistêmica devem ser também estimulados; a hierarquia e as formalidades devem ficar reservadas às situações e à medida que forem imprescindíveis, tais como na condução do processo e no momento de tomada de decisões; a compreensão de que os problemas complexos vividos serão mais bem solucionados por meio da inteligência e da criatividade coletivas, ou seja, com cocriação e colaboração, aproveitando-se os conhecimentos, experiências e os pontos de vista de todos; a utilização de espaços de trabalho e de descanso que permitam a aproximação, o envolvimento e a troca de experiência entre as pessoas é essencial para o compartilhamento de ideias e para o estímulo à criatividade; a transparência é essencial para o constante aperfeiçoamento da gestão (JUNIOR, 2020, p. 103).

Como se nota, o Judiciário 5.0 deve ser construído com base nas colunas inovação e governança. O ser humano, o meio ambiente, a sustentabilidade, a comunicação, a inteligência coletiva, a criatividade, a tecnologia e a segurança jurídica devem ser o centro das atenções. Assim, pode-se conferir pronta resposta às rápidas e constantes transformações sociais, trazidas pela sociedade que já opera em ritmo 5.0. É imperioso que as instituições públicas – dentre elas, evidentemente, o Poder Judiciário – apresentem caminhada constante no rumo da evolução e do melhoramento em relação aos serviços prestados, com foco nos usuários, para que se tente acompanhar o ritmo das transformações sociais.

As medidas de inovação no Judiciário devem sempre visar ao aprimoramento da atividade jurisdicional, ainda que indiretamente. Assim, pressupõe-se que o interesse público (fim precípua da inovação em âmbito público) será satisfeito, na medida em que se gerará valor para os usuários e para a sociedade, destinatários finais dos serviços judiciários (JUNIOR, 2020, p. 142).

1.3 O Processo Judicial Eletrônico Enquanto Ferramenta de Efetiva Inovação

Talvez o ponto de maior impacto interno e externo do Poder Judiciário nos últimos tempos tenha sido a migração do modelo de processo físico para o atual modelo de processo eletrônico (nomenclatura utilizada pela Lei 11.419/2006, em seu capítulo III).

Como destaca Teixeira (2022, p. 1262), a informatização do processo judicial trouxe como consequência a modernização do Poder Judiciário.

O autor (TEIXEIRA, 2022, p. 1262) prossegue seu magistério sobre a digitalização do processo judicial, destacando que a informatização do Poder Judiciário poderia ter ocorrido com a Lei n. 9.800/99 (“Lei do Fax”), mas não a compreende como fator de verdadeira

inovação, ao se ter por base que, embora as petições e documentos pudessem ser encaminhados por meio de *fac-símile*, dentro de cinco dias, era necessária a apresentação dos originais, sob pena de preclusão (a perda da faculdade da prática de determinado ato, em razão da ausência de seu exercício oportuno).

Foi com o advento da Lei 10.259/2001 (que instituiu os Juizados Especiais Federais) que houve o primeiro impulso à digitalização processual, quando o legislador permitiu a utilização de sistemas informáticos para a recepção de peças processuais sem que fosse necessário o encaminhamento posterior das vias originais (TEIXEIRA, 2022, p. 1265).

No ano de 2006, foi inserido um parágrafo ao artigo 154 do então vigente Código de Processo Civil (BRASIL. Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973), estabelecendo que os tribunais poderiam disciplinar a prática e a comunicação dos atos processuais, por meios eletrônicos.

Contudo, foi com a Lei n. 11.419/2006 - Lei da Informatização do Processo Judicial – que o processo judicial eletrônico passou a ser efetivamente disciplinado por texto legal. A legislação em questão representou efetiva inovação no que se refere à comunicação dos atos processuais, sobretudo adaptando mecanismos eletrônicos de intimação e citação à nova realidade do processo virtual (TEIXEIRA, 2022, p.1269).

O Código de Processo Civil atual (BRASIL, Lei n. 13.105 de 16 de março de 2015) dedicou uma seção inteira a esse tema (Seção II do Capítulo I do Título I do Livro IV), sendo que, em seu artigo 193, tornou claro que os atos processuais podem ser total ou parcialmente digitais.

Conforme destaca Neves (2015, p. 159), o legislador do atual Código de Processo Civil, apesar de ter confirmado a possibilidade da prática de atos processuais por meio de processo eletrônico e traçado diretrizes uniformes para toda a federação, preferiu que os aspectos procedimentais continuassem a ser abrangidos pela Lei 11.419/2006.

Mais recente, como destaca Júnior (2020, p. 141), o CNJ editou novos atos normativos, tendentes a incentivar e a regulamentar inovações no Poder Judiciário. Como exemplo, o autor destaca a resolução aprovada em 23/09/2020 (Processo nº 0007555-97.2020.2.00.0000), que “*institui a política pública para a governança e gestão de processo judicial eletrônico*”, com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Também são apontadas as Resoluções 331 e 332, ambas de 2020. Respectivamente, tais atos normativos instituem a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e dispõem sobre ética, transparência e governança na produção e no uso da Inteligência Artificial no Poder Judiciário.

Inúmeras são as vantagens da implementação do processo eletrônico – que fazem com que se possa, efetivamente, classificá-lo como iniciativa efetivamente inovadora.

Conforme destaca Teixeira (2022, p. 1352), estima-se que 70% do tempo que se despendia na tramitação de um processo físico estava relacionado a atos secundários (registros, atuações, carimbos etc.).

O autor também aponta como vantagens do processo eletrônico: i) o acesso simultâneo das partes aos autos, sem a necessidade de concessão de prazos sucessivos; ii) menores impactos ao meio ambiente, com redução do uso de papel, cartuchos, tintas, carimbos etc.; iii) diminuição do trabalho braçal de servidores e redução de custos com afastamentos por doenças (de coluna, respiratórias etc.); iv) diminuição de grandes instalações físicas, em razão da desnecessidade de grandes espaços para armazenamento de autos físicos; v) custo reduzido para a implantação das novas unidades judiciais (estimando-se que seja necessário entre 25% a 34% de funcionários para a implantação de fóruns digitais, em relação a um fórum convencional); vi) possibilidade de direcionamento de funcionários de atendimento e trâmites burocráticos para atividades intelectuais; vii) a possibilidade de melhor avaliar o desempenho dos servidores, já que o sistema registra os atos realizados; viii) a facilidade de identificar casos de prevenção, litispendência e de coisa julgada; ix) o controle automático dos prazos processuais; x) melhores condições para evitar perda de autos; xi) o acesso imediato e remoto, independentemente de local e horário a qualquer ato processual, sem a necessidade de deslocamento; xii) a diminuição de deslocamento físico a partes, procuradores e demais atores processuais; xiii) a otimização no cumprimento de cartas precatórias e rogatórias (TEIXEIRA, 2022, p. 1357).

Mas a mera implantação do processo judicial eletrônico (etapa já superada, ao menos no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – conforme adiante abordado) não é suficiente para garantir a efetividade e a contínua transformação da organização judiciária *pari passu* das transformações sociais.

O Judiciário necessita estabelecer e incentivar um processo sistemático de gestão da inovação, vigiando e alterando processos de trabalho na busca da eficiência da prestação jurisdicional (JUNIOR, 2020, p. 138). A administração pública deve sempre estar atenta aos sinais de lentidão do modelo até então adotado, sempre procurando fortalecer a ideia de gerência e de modernização do sistema público (BACICHETTO, p. 64).

Nessa esteira, adiante será abordada a evolução do processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, abordando-se os principais sistemas adotados, na busca do órgão jurisdicional pelo cumprimento de sua missão.

2 O PROCESSO ELETRÔNICO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina possui como missão “*promover a solução de conflitos com efetividade*”. Para exercício de suas funções principais, utiliza-se, basicamente, de quatro plataformas eletrônicas de gestão de processos: o portal E-Proc; o portal SAJ; o portal SEEU e o Sistema Eletrônico de Informações-SEI (TJSC, 2022).

O presente estudo limita-se a analisar o Sistema SAJ e o Sistema E-proc, em razão de o portal SEEU ser destinado apenas à parcela da competência do órgão (execuções penais) e de o SEI ser utilizado para a gestão de processos em âmbito meramente administrativo (TJSC, 2022).

O Sistema de Automação da Justiça-SAJ passou a ser utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina a partir de 1997, recebendo mudanças e atualizações, especialmente a partir de 2006, de modo a se adaptar às disposições da Lei Federal 11.419/2006, que normatizou o processo eletrônico (TJSC, 2022).

O portal SAJ sofreu descontinuidade definitiva a partir de 8 de setembro de 2021 em razão da migração dos processos para o Sistema E-Proc, que já estava sendo implementada gradualmente desde 15/04/2019 e integralmente finalizada em 21/01/2021 (TJSC, 2022).

Na edição nº 01/2021 do *info eproc*, a transição foi assim noticiada:

E com satisfação, informamos que a migração do acervo para o sistema eproc está finalizando, resultado este fruto do envolvimento e empenho de todas as unidades do Poder Judiciário Catarinense! Esta exitosa migração possibilitará que a tramitação de processos judiciais no sistema SAJ seja encerrada no dia 21 de janeiro de 2021. Será um marco importante na história do PSJC. (*sic*) (TJSC, 2022)

Conforme material para capacitação disponibilizado pelo TSJC (2022), o E-proc se trata de sistema desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e disponibilizado ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina por meio de acordo de cooperação técnica firmado em 16/05/2018.

O próprio Tribunal de Justiça destacou, no material de capacitação, que a utilização do sistema é mais simples (se comparado ao anteriormente utilizado), agilizando a tramitação dos processos eletrônicos e ampliando a autonomia na definição de fluxos processuais, de automação de rotinas e de modelos (TJSC, 2022).

Também foram apontadas como vantagens relevantes: economia para a gestão e sustentabilidade, pois o E-proc utiliza *software* livre, dispensando o uso de papel e de insumos; a alta disponibilidade do sistema, que é possível de ser acessado a qualquer momento do dia, a partir de qualquer dispositivo com acesso à internet; o fato de ser uma ferramenta leve, que

propicia a utilização do parque tecnológico já instalado, em razão de ter sido desenvolvida em uma plataforma da internet; trata-se de sistema escalonável, que permite adaptação às novas tecnologias e demandas futuras.

Conforme definição trazida pelo Tribunal Federal da 4ª Região, instituição no âmbito da qual o sistema foi desenvolvido, o E-proc é um sistema “proposto a dar celeridade processual, não criando engessamento nas atividades internas, além de possuir diversas automações que permitem agilizar as tarefas cartoriais” (TRF4, 2021, p. 87).

De acordo, ainda, com entrevista prestada pelo Desembargador Federal Darós, em material de resgate histórico do processo eletrônico, elaborado pelo TRF4 (2021, p. 105), a economia com a adoção do E-proc seria significativa, pois elimina-se o papel, tinta e outros implementos típicos do processo físico. O magistrado destaca que o investimento inicial com os equipamentos informáticos é rapidamente absorvido com a economia em recursos humanos e materiais. Foi ainda destacado que tanto os tribunais quanto os advogados diminuem os dispêndios com locais para guarda de material e arquivo dos processos físicos (o que impacta positivamente até na estrutura dos prédios dos tribunais e foros, que não mais precisam ter estrutura reforçada para suportar o peso dos autos físicos, diminuindo o custo de construção).

Na mesma entrevista, o Desembargador Federal Darós também pontuou que o processo eletrônico elimina as chamadas de tempo morto/neutro do processo, que são fases meramente burocráticas, como juntada de peças, numeração de folhas, carimbos etc. No E-proc, essas etapas, segundo o magistrado, são automatizadas pelo próprio sistema, o que acaba por liberar os servidores dessas etapas repetitivas e burocráticas, fazendo com que possam ser aproveitados em outras tarefas, como pesquisa e auxílio na atividade fim de jurisdição.

O processo eletrônico elimina as etapas chamadas de “tempo morto/neutro” do processo. São as fases meramente burocráticas, próprias do processamento da ação, tais como juntada de peças, numeração de folhas, carimbos, etc. No eproc essas etapas são automáticas, feitas pelo sistema, o que libera os servidores desse trabalho meramente burocrático, podendo ser aproveitados em tarefas outras, como pesquisa, auxílio ao magistrado [...] (TRF4, 2021, p. 104).

Atualmente, além do TJSC e do TRF4, também utilizam o sistema o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins – TJ/TO, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJ/RS, o Tribunal Regional Federal da 2ª Região – TRF2, o Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais – TJM/MG, o Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do

Sul – TJM/RS, o Superior Tribunal Militar – STM e a Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais – TNU/CJF (TRF4, 2021, p. 88)

Assim, verifica-se que, ao menos em tese e diante das noções introdutórias, a implementação do E-proc, no âmbito da Justiça Estadual de Santa Catarina representaria verdadeira iniciativa inovadora, na medida em que implicaria incremento ferramental para a gestão dos processos judiciais, auxiliando e conferindo maior efetividade na realização da missão da organização governamental.

Resta, diante desse cenário, verificar mediante o exame dados disponibilizados pelo TJSC, se a implementação do Sistema E-proc representou, em relação à unidade judicial delimitada no presente estudo, efetiva melhora na prestação dos serviços da justiça.

3 O MICROSOFT POWER BUSINES INTELLIGENCE – BI COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE E OS INDICADORES PROCESSUAIS

A proposta do presente estudo é analisar dados no âmbito da Vara Única da Comarca de Modelo-SC de modo que se possa aferir se, após a implantação do Sistema E-proc, é possível perceber alguma espécie de avanço a partir da análise objetiva de dados.

Dessarte, para que se possam analisar períodos com maior fidedignidade, é necessário que se verifique, inicialmente, o período no qual o E-proc ainda não havia sido implementado (isto é, anteriormente a 15/04/2019) e, posteriormente, período no qual se finalizou a implementação e descontinuou-se o sistema anteriormente utilizado (SAJ) – ou seja, a partir de 21/01/2021. Desconsiderar-se-á o período de transição devido ao fato de que processos de algumas competências específicas tramitavam, simultaneamente, em ambos os sistemas, a depender da fase processual.

A ferramenta utilizada para análise dos dados é o *software* da Microsoft de Inteligência (Microsoft Power BI – Business Intelligence), que, conforme destacado pelo próprio TJSC (2022), é dotado de painéis de projeção, empregados para a visualização e o monitoramento constante da movimentação forense.

Com Power BI, “é possível extrair estatísticas referentes à evolução do acervo ano a ano, sua diferença por foro, o tempo de paralisação dos processos e o número de conclusões, ilustram, em conjunto, quadro detalhado da situação de cada unidade [...]” (TJSC, 2022).

O Power BI disponibiliza os seguintes indicadores: de acervo (composto por acervo geral, no início e no final do período; conclusos em gabinete; andamento em cartório); de produtividade (composto por produção; percentual de julgado pelo acervo e percentual de

julgado pela entrada); de entrada e baixa (composto por novas entradas; outras entradas; baixados definitivamente; outras baixas) e, por fim; indicadores gerais (composto por índice de atendimento à demanda; taxa de congestionamento líquida; taxa de demanda e taxa de redução).

Segundo o material de capacitação (Manual – Painel Gerencial da Unidade), disponibilizado pelo TJSC (2022), os indicadores do painel acervo representam:

Acervo Geral - Início do Período: informa o total de acervo no início do período filtrado pelo usuário, possibilitando a análise da sua projeção ao ser comparado com o acervo no final do período. Este indicador não mostra dados históricos, somente uma fotografia do início do período.

Acervo Geral - Final do Período: informa o total de acervo no final do período filtrado pelo usuário. O card só mostrará o acervo atual, ou seja, do mês vigente, mesmo que selecionado um período anterior. Para consultar o histórico, clique no card, depois em "ver dados detalhados" ou em "ver histórico" dos últimos 12 meses.

Conclusos em Gabinete: indica o total de processos conclusos para despacho, decisão e sentença no dia da consulta, além do total por faixa de dias sem movimentação. Passe o mouse por cima do número para visualizar os totais individualizados por categoria, ressaltando-se que o indicador refere-se ao total previsto no dia consulta, sem histórico mensal dos dados analíticos.

Andamento em Cartório: indica o total de processos em andamento no cartório no dia da consulta. Passe o mouse por cima do número para visualizar as faixas de dias sem movimentação, ressaltando-se que o indicador refere-se ao total previsto no dia consulta, sem histórico mensal dos dados analíticos. (sic) (TJSC, 2022)

O mesmo material esclarece a função dos indicadores do painel de produtividade:

Produção: informa o total de despachos, decisões e sentenças prolatados no período selecionado. (...)

% de Julgado pelo Acervo: quanto maior acima de 100%, melhor.

% Julgado pela Entrada: indica o percentual de julgados dividido pela entrada - casos novos. Quanto maior acima de 100%, melhor. (sic) (TJSC, 2022)

O painel entrada/saída tem seus indicadores assim descritos no manual:

Entradas - Casos Novos: indica o total de casos novos no período selecionado, representado pela soma dos processos distribuídos, incidentes processuais, procedimentos e recursos. (...)

Outras entradas: indica o total de entrados no período selecionado, não destacados no indicador anterior, representado pela soma dos processos reabertos e redistribuídos. (...)

Baixados Definitivamente: indica o total de processos baixados no período, representado pela soma dos processos arquivados definitivamente e encaminhados a outros tribunais. (...)

Outras Baixas: indica o total de processos saídos no período selecionado, representado pela soma dos processos cancelados, em grau de recurso e redistribuídos. (...) (*sic*) (TJSC, 2022)

Os indicadores gerais têm, por sua vez, a seguinte funcionalidade (conforme descrição contida no material ora abordado):

Índice de Atendimento à Demanda: mede a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período. Quando o indicador estiver acima de 100%, significa que a unidade está reduzindo o acervo. (...)

Taxa de Congestionamento Líquida: mede a efetividade da unidade, levando-se em conta o total de casos baixados dividido pela soma de casos novos e o acervo pendente (sem processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório). Significa que a unidade consegue dar vazão ao seu acervo mesmo com entrada recorrente de processos. Quanto menor, melhor. (...)

Taxa de Demanda: é a média da entrada de novas ações judiciais em cada unidade, considerando apenas os casos novos. (...)

Taxa de Redução: é a média mensal dos processos baixados definitivamente no período selecionado, excluídos os suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório. Quanto maior, melhor. (...) (*sic*) (TJSC, 2022)

Destacadas as finalidades e funcionalidades de cada indicador do Power Bi, cumpre-se adentrar precipuamente aos fins específicos do presente estudo, analisando-se os dados concretos da Vara Única da Comarca de Modelo.

4 O ANTES E O DEPOIS DO E-PROC NA COMARCA DE MODELO-SC EM NÚMEROS

Como já salientado, inicialmente, tomar-se-ão por base os dados relativos ao período compreendido entre os meses 03/2018 e 03/2019, época em que ainda não havia iniciado a implantação do Sistema E-proc e que todos os processos judiciais tramitavam exclusivamente pelo Sistema SAJ. Para fins desta pesquisa, desprezam-se os elementos humanos da comarca,

nos marcos temporais em análise, considerando que não houve alteração significativa no número de servidores da unidade.

Figura 1 – análise do Power BI para o período de 01/03/2018 a 31/03/2019:

Período de Apuração: 01/03/2018 até 31/03/2019			
ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
1.900 <small>Acervo Total - Início do Período</small>	6.472 <small>Produção</small>	1.605 <small>Entradas - Casos Novos</small>	92,5% <small>IAD</small>
1.801 <small>Acervo Total - Fim do Período</small>	71,68% <small>% Julgado pelo Acervo</small>	693 <small>Casos Encerrados</small>	43,5% <small>Taxa de Congestionamento Logístico</small>
(Em bran... <small>Condição em Colaboração (Prazo)</small>	80,4% <small>% Julgado para Entrada Casos Novos</small>	1.967 <small>Exatidão Definição de Casos</small>	123,5 <small>Taxa de Atendimento</small>
(Em bran... <small>Atendimento em Casos (Prazo)</small>		459 <small>Casos Baixados</small>	151,3 <small>Taxa de Produção</small>

Fonte: TJSC (app.powerbi.com, 2022)

Como se nota, alguns índices relevantes não se apresentavam – segundo os critérios da Corregedoria Geral de Justiça, que instituiu o Power BI - próximos ao ideal.

O índice de atendimento à demanda - IAD estava abaixo de 100% (92,5%), o que, como destacado acima, indica que a unidade não estava, no período, reduzindo seu acervo. O percentual de casos julgados, em relação à entrada de casos novos, foi de 80,4%, quando, como se verifica alhures, o ideal é seja maior do que 100%.

No período de 12 meses posteriores à implantação integral do E-proc (após 21/01/2021 a 21/01/2022), extraem-se os seguintes dados:

Figura 2 – análise do Power BI para o período de 01/02/2021 a 28/02/2022:

Período de Apuração: 01/02/2021 até 28/02/2022			
ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
1.798 <small>Acervo Total - Início do Período</small>	7.125 <small>Produção</small>	1.289 <small>Entradas - Casos Novos</small>	103,5% <small>IAD</small>
1.624 <small>Acervo Total - Fim do Período</small>	72,78% <small>% Julgado pelo Acervo</small>	341 <small>Casos Encerrados</small>	41,2% <small>Taxa de Congestionamento Logístico</small>
(Em bran... <small>Condição em Colaboração (Prazo)</small>	91,7% <small>% Julgado para Entrada Casos Novos</small>	1.618 <small>Exatidão Definição de Casos</small>	99,2 <small>Taxa de Atendimento</small>
(Em bran... <small>Atendimento em Casos (Prazo)</small>		165 <small>Casos Baixados</small>	124,5 <small>Taxa de Produção</small>

Fonte: TJSC (app.powerbi.com, 2022)

Os dados acima colacionados indicam sensível melhora da produtividade, em relação ao período no qual se operou exclusivamente o Sistema E-proc.

O índice de atendimento à demanda – IAD foi registrado em 103,5%, acima do patamar ideal, o que indica que, no período compreendido, a unidade está enfrentando e reduzindo seu próprio acervo processual.

Também se verificou o aumento da produtividade, seja em números absolutos, seja em relação à entrada de casos novos. Note-se que, anteriormente ao E-proc, no período em análise, apesar da unidade possuir, no início do período em análise, 1900 processos, a produção de despachos, decisões e sentenças (indicada no quadro produção) foi de 6.472.

Após o implemento do E-proc, no início do período analisado, o acervo geral da unidade era composto por 1.798 processos, enquanto a produção de despachos, decisões e sentenças foi de 7.125. Ou seja, mesmo com menor demanda, produziu-se mais.

Esse aumento na produtividade da unidade judicial – evidentemente que, considerando apenas os atos emanados do magistrado – tornou possível que o percentual de julgamento em relação à entrada de casos novos saltasse de 80,4% para 91,7% - aproximando-se do ideal de 100%.

O incremento da produtividade também trouxe impacto positivo no índice de atendimento à demanda – IAD (que, como destacado, saltou de 92,5% para 103,5%) e na taxa de congestionamento líquida, que sofreu redução de 43,5% para 41,2%.

Também há outro fator importante que indica a melhora – especialmente em relação à sociedade, destinatária dos serviços judiciários – com a implantação do novo sistema. Trata-se dos dados atinentes ao tempo de tramitação das demandas judiciais, na Comarca de Modelo-SC, que representam o quão eficiente é a prestação jurisdicional.

Para tanto, tomar-se-ão por base dados fornecidos pelo Núcleo de Estatística e Análise de Dados do Poder Judiciário de Santa Catarina, em solicitação realizada no dia 16/12/2022.

A divisão do Tribunal apresentou dados relativos à mediana do tempo considerado desde o ingresso das demandas (protocolo da petição inicial) e a data em que proferida a sentença e a respectiva baixa de cada processo.

A mediana, segundo o Núcleo de Estatística e Análise de Dados, é obtida ordenando os tempos em ordem crescente e tomando o tempo da metade do conjunto (TJSC, 2022).

Segundo o IBGE (2022), a mediana é uma medida de tendência central, que indica exatamente a posição onde será encontrado o valor da amostra que está equidistante dos

extremos. Ainda, segundo o Instituto de Geografia de Estatística, a mediana é uma média não influenciada por valores extremos, pois a quantidade de valores é a mesma tanto antes quanto depois de sua posição, oferecendo valor típico do conjunto de dados.

Segundo os dados disponibilizados pelo Núcleo de Estatística e Análise de Dados do TJSC, o tempo de baixa (isto é, compreendido desde o protocolo da petição inicial e a baixa definitiva do processo) no período considerado entre os meses de março de 2018 a março de 2019 (antes do E-proc), a mediana foi de 278 dias, considerando-se 1.612 processos judiciais.

Enquanto, no período posterior à implantação ao Sistema E-proc, do mês de fevereiro de 2021 ao mês de fevereiro de 2022, para 1.463, a mediana foi de 240 dias – verificando-se uma redução de tempo médio de tramitação de 38 dias.

Também fora disponibilizado pelo Núcleo de Estatística do Poder Judiciário catarinense dados relativos à mediana do tempo de tramitação relativos ao ano de 2022 (de 01/01/2022 a 15/12/2022), desde o ingresso, até a baixa processual. E, nesse período em específico, denota-se grande avanço, em termos de tempo de tramitação processual, pois a mediana foi de 177 dias, para 1.580 processos. Ou seja, uma redução de 63 dias, em relação ao período imediatamente posterior à implantação integral do E-proc no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e de 101 dias, em relação ao período em que todos os processos tramitavam exclusivamente pelo SAJ.

Considerando o período de um ano antes do E-proc (em que a mediana do tempo médio de tramitação era de 278 dias), pode-se concluir que, no ano de 2022, o tempo mediano de tramitação foi reduzido em 36,33%.

Acredita-se que a melhora no tempo mediano de tramitação tenha sido mais emblemática no ano de 2022 do que no período de 1 ano imediatamente posterior à migração integral para o E-proc, em razão de alguns fatores preponderantes.

As restrições sociais, decorrentes da pandemia de Covid-19, que implicaram na paralisação de inúmeras atividades presenciais (dentre elas, a realização de audiências instrutórias), o que forçou que os processos ficassem paralisados, aguardando a realização de determinados atos. Evidentemente, esse tempo de paralisação involuntária impactou nos dados gerais da unidade jurisdicional, no período considerado.

Outro fator que pode ter sido determinante para a melhora do tempo mediano de tramitação em 2022 é a melhor adaptação dos usuários internos do E-proc, que, após dois anos de operação praticamente integral do sistema e de treinamentos constantes disponibilizados pelo Tribunal de Justiça, puderam melhor entender suas funcionalidades, habituar-se com ambiente operacional e ajustar atos automatizados e rotinas de trabalho.

Denota-se, pois, do resultado da pesquisa realizada, que o Sistema E-proc implicou em efetiva ferramenta inovadora ao serviço público jurisdicional prestado na Comarca de Modelo-SC. A implantação do sistema – com suas diversas funcionalidades e possibilidades de gestão dos processos de trabalho – representou avanço em termos práticos na unidade judicial, implicando em redução do tempo de tramitação das demandas judiciais e aumento da produtividade. Assim, pode-se dizer que se trata de ferramenta de gestão de processos que agregou valor à atividade prestada, tornando-a mais célere e efetiva, trazendo benefícios aos usuários internos (que passaram a dispor de sistema mais funcional para prestação de suas atividades) e externos (que obtêm a tutela judicial em menor espaço de tempo).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo eletrônico inaugurou a era da informatização no Poder Judiciário. Mas a mera digitalização processual não basta. É necessário, para que se alcance a eficiência na prestação jurisdicional, que sejam disponibilizadas ferramentas inteligentes e eficazes, que realmente possibilitem aos usuários (externos e internos) a eliminação de fases dispensáveis e meramente burocráticas dos processos de trabalho.

Da análise dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se concluir, sem sombra de dúvida, que o Sistema E-Proc implicou inovação efetiva para o Poder Judiciário de Santa Catarina, agregando valor e, principalmente, eficiência aos serviços públicos prestados.

A pesquisa indicou, ainda, que, especialmente na Comarca de Modelo, a prestação jurisdicional está em evolução, com melhora dos índices apresentados após o Sistema E-proc - e principalmente, com evolução ainda mais sensível se considerado o período do ano de 2022. Isso denota que a unidade está alinhada com os ideais de gestão da inovação e mirando melhoria contínua, nos serviços prestados.

Aproxima-se, assim, de um desejável modelo de Judiciário 5.0, em que se tem por base a inovação, a criatividade e a inteligência coletiva, como meio de conferir resposta rápida e efetiva às demandas sociais, aprimorando os serviços prestados, favorecendo, assim, a coletividade, o interesse público e, principalmente, gerando valor para os usuários, colocando-se as necessidades humanas como centro da atenção e da atuação pública.

REFERÊNCIAS

- BACICHETTO, Vinícius de Vargas; TEIXEIRA, Vanessa Ramos. **Inovação no setor público**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de idéias para inovação contínua**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BRASIL. **Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil**
- BRASIL, **Lei n. 13.105 de 16 de março de 2015 – Código de Processo Civil**
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.
- JUNIOR, Paulo Cezar N. **Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Editora Blucher, 2020
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O que é a Mediana?** Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/professores/educa-recursos/17870-a-mediana.html>. Acesso em 17/12/2022.
- MENDES, Gilmar Ferreira; SARLET, Ingo Wolfgang.; COELHO, Alexandre. Zavagli. P. **Direito Inovação e Tecnologia**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2015.
- NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Novo Código de Processo Civil – Lei 13.105/2015**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
- TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito Digital e Processo Eletrônico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2022.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Business Inteligente – Relatórios da CGJ**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/campanhas-institucionais/business-intelligence-relatorios-da-cgj>. Acesso em 30/11/2022.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Cronograma – cronograma de implantação**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-eproc/cronograma>. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Info eproc**. 2021. Disponível em https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/7642339/infoeproc_1-2021.pdf/eac69694-59b4-3f4c-b2f6-d4f6c60e4449. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Informes – descontinuidade de serviços do Portal e-SAJ**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-saj/-/descontinuidade-de-servicos-do-portal-e-saj?redirect=%2Fweb%2Fprocesso-eletronico-saj%2Finicio>. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Informes – Melhorias para o Núcleo de Monitoramento de Perfis de Demandas e Estatística – Numopede**. 2021. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/-/melhorias-para-o-nucleo-de-monitoramento-de-perfis-de-demandas-e-estatistica-numopede>. Acesso em 30/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Missão e visão**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Processo eletrônico**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/processo-eletronico>. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Material para capacitação – Aula 1- conceitos introdutórios**. 2021. Disponível em https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3174974/Unidade_1_Aula_1_Eproc_1G/524dac7f-9c61-110d-31a1-c18c8f99716f. Acesso em 29/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Material de capacitação – Manual – Painel Gerencial da Unidade**. 2021. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/estatistica/material-de-capacitacao>. Acesso em 30/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Núcleo de Estatística e Análise de Dados. Consulta realizada em 16/01/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Power Business Intelligence**. Disponível em <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/781f1314-7042-4d67-b3e2-94fa1722aeaa/reports/f8c6d207-9f35-4ab5-8b0e-35d09594158a/ReportSection?bookmarkGuid=Bookmarka34a33e670e6a0751139>. Acesso em 30/11/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Power Business Intelligence**. Disponível em <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/781f1314-7042-4d67-b3e2-94fa1722aeaa/reports/f8c6d207-9f35-4ab5-8b0e-35d09594158a/ReportSection?bookmarkGuid=Bookmarka34a33e670e6a0751139>. Acesso em 30/11/2022

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA QUARTA REGIÃO. **Memória da JFPR – momento memória n. 9**. 2022. Disponível em https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=2434. Acesso em 03/12/2022

**ORGANIZAÇÃO AMBIDESTRA: CONTRIBUIÇÃO DO MODELO PARA O
APERFEIÇOAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PELO PODER
JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**AMBIDEXTROUS ORGANIZATION: THE CONTRIBUTION OF THE MODEL TO
THE IMPROVEMENT OF SERVICE DELIVERY BY THE JUDICIAL COURT OF
STATE OF SANTA CATARINA**

Alex Balen¹

RESUMO

O objetivo do presente estudo é discutir como o modelo de organização ambidestra pode contribuir para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional do Poder Judiciário de Santa Catarina, a fim de equilibrar as estratégias de inovação de natureza incremental com as de natureza radical ou disruptiva. O estudo também examina como o gerenciamento de processo de negócios pode ter essa abordagem ambidestra, buscando a melhoria contínua dos processos, mas também dando atenção a um cenário de mudanças e oportunidades. A pesquisa é descritiva e utilizou o método indutivo, possui uma abordagem qualitativa, com uso da técnica de análise bibliográfica e documental. Conclui-se, a partir de alguns projetos implantados pelo PJSC, que há iniciativas tanto de exploração, quanto de exploração, as quais aprimoram as atividades prestadas pela Organização, havendo certa percepção de que há um foco maior nas inovações mais profundas.

Palavras-chave: Organização Ambidestra; Inovação; BPM ambidestro; Poder Judiciário.

ABSTRACT

The purpose of this study is to discuss how the ambidextrous organization model can contribute to the improvement of the jurisdictional service of the court of state of Santa Catarina, to balance innovation strategies of an incremental nature with those of a radical or disruptive. The study also examines how Business Process Management can take this ambidextrous approach, seeking continuous improvement of processes, but also paying attention to a scenario of changes and opportunities. The research is descriptive and used the inductive method, has a qualitative approach, using the technique of bibliographic and documental analysis. It is concluded, from some projects implemented by the PJSC, that there are initiatives for

1 Autor: Alex Balen: Especializando em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental pela Academia Judicial do TJSC. Bacharel em Direito pela Universidade Regional Integrada – Campus de Erechim-RS, Analista Jurídico do Tribunal de Justiça de SC, lotado na Comarca de Cunha Porã-SC

* Orientadora: Marília Magarão Costa: Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial - EBAPE/FGV, Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora convidada para atuar nos cursos Lato Sensu da Fundação Getúlio Vargas

exploitation and exploration, which improve the activities provided by the organization, with a certain perception that there is a greater focus on deeper innovations.

Keywords: Ambidextrous Organization; Innovation; Ambidextrous BPM; Judicial Branch.

INTRODUÇÃO

As organizações públicas estão sujeitas, na contemporaneidade, a pressões para a comprovação do desempenho das atividades prestadas. Nessa linha, a eficiência foi inserida na Constituição Federal de 1988 como princípio explícito na Emenda Constitucional 19/1998 e deve pautar a prestação de serviço público em todas as esferas (BRASIL, 1988).

Pode-se fazer uma leitura de que o termo eficiência trazido pela constituição abrange os princípios de qualidade e de efetividade. Assim, a organização pública deve prestar contas sobre o seu desempenho na entrega de produtos e serviços esperados pela sociedade nos padrões de qualidade e de inovação que caracterizam a nossa era, uma realidade pós-moderna - além da visão industrial e da burocracia clássica.

Todos os setores da sociedade estão passando por transformações devido a inovações tecnológicas e implantação de novas formas de solucionar demandas, criar produtos e oferecer serviços; mudanças que foram aceleradas pelo momento de pandemia vivenciado a partir do ano de 2020².

É fundamental que o Poder Judiciário apresente os resultados de sua prestação de serviço demonstrando sua essencialidade para sociedade e justificando a destinação orçamentária de recursos para manutenção da organização. Cita-se, neste ponto, que a missão no planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina para os anos de 2021-2026 é “promover a solução de conflitos com efetividade” e sua visão é “ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora”³.

Dessa forma, para se concretizar o comando constitucional da efetividade, provar a razão de ser do Poder Judiciário de Santa Catarina e cumprir a missão institucional há que se encontrar os métodos e as ferramentas que possam aprimorar o serviço público prestado,

² A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou novo Coronavírus, conforme BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19?**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 05 mar. 2023.

³ Conforme SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Mapa Estratégico - 2021-2026. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/mapa_estrategico_digital.png/b4dadecf-bc43-83e6-6625-2e2fea14d682?t=1625870717111. Acesso em: 03 jan. 2023.

tornando-se imperativo o refinamento dos processos de trabalho atuais e a busca pela inovação na prestação do serviço público.

O Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) vem passando por inúmeras transformações ao longo dos anos, de uma estrutura baseada em processos físicos, com procedimentos formalistas e documentais para o processo eletrônico, bem como vem agregando tecnologias para o desempenho da atividade. Há também, na forma de pensar dos membros da organização, uma conversão do rigor formal dos processos de trabalho (foco no modo de execução) para uma execução que privilegie a solução da situação posta (foco no resultado).

O presente artigo aborda o conceito de inovação e suas classificações; de que forma as organizações buscam essas inovações, sejam elas incrementais - com a busca de melhorias nos processos de trabalho realizados no dia a dia -, relacionadas ao conceito de exploração, ou sejam elas inovações mais profundas - que alteram radicalmente os produtos e serviços oferecidos - a exploração.

Para tanto, apresenta-se o conceito de organização ambidestra que é aquela que se empenha na melhoria dos procedimentos existentes ao mesmo tempo em que busca criar ou encontrar novas oportunidades e formas de equilibrar os dois modos de gestão.

Passa-se pela perspectiva histórica de modelos que visam a melhoria dos processos e organização do trabalho, como a gestão da qualidade total, a reengenharia, o *lean*, o *six sigma* e o *Business Process Management* (BPM)⁴. Considera-se a evolução do BPM, que está passando de uma abordagem voltada para o refinamento de processos, na perspectiva de dentro para fora da organização, para uma abordagem focalizada em inovações radicais e disruptivas, numa perspectiva de fora para dentro da organização.

Ao fim, constata-se como as organizações públicas e, em especial, o Poder Judiciário têm buscado a inovação e a melhoria de seus processos de trabalho, bem como é apresentado alguns casos práticos que podem auxiliar no entendimento sobre como o PJSC vem lidando com a dualidade exploração e a exploração, que caracteriza a organização ambidestra.

A pesquisa é descritiva, utiliza o método indutivo e abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa utiliza meios bibliográficos, como livros e artigos publicados, e documentais, buscando-se informações em leis, resoluções e documentos do Poder Judiciário de Santa Catarina.

⁴ *Business Process Management* pode ser traduzido como Gestão de Processos de Negócios.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Inovações

O verbo inovar vem do latim “*innovo/innovare*”, que significa introduzir novidade, fazer algo que não era feito antes. Já inovação vem da palavra latina “*innovātus*”, com a partícula “*in*” significando movimento para dentro e “*novus*” significando novo. Assim, inovação é o movimento em direção ao novo. A palavra inglesa “*innovate*” também tem base em origem latina e significa realizar mudança em algo, introduzindo novos métodos, ideias ou produtos (NEVES JUNIOR, 2020).

O autor supracitado descreve inovação como alterações em produtos, serviços, processos de trabalho, organizações e negócios que criam algo novo ou aprimoram algo existente, gerando valor para o usuário, mercado ou para sociedade.

Existem categorizações das inovações que ajudam a entender o fenômeno.

Álvares (2018) apresenta a classificação da inovação pela sua intensidade em: incremental, radical e disruptiva. Argumenta que a forma incremental trata a mudança no âmbito da melhoria contínua, gera resultado positivo e sistemático nos produtos e serviços oferecidos. Na modalidade radical, é aquela que possui um alto grau de novidade, seja quando cria um novo mercado ou indústria, como por exemplo a invenção da televisão; ou seja quando ela muda a base de competição do mercado, sendo um exemplo o desenvolvimento da televisão em cores.

Na atualidade, fala-se em inovação disruptiva, conceito trazido por Clayton Christensen, e citado por Álvares (2018), a qual surge a partir do fato de que empresas líderes de mercado, por possuírem produtos de melhor qualidade, deixam de atender segmentos menos exigentes do mercado e, por consequência, surge um nicho de mercado a ser explorado. Desse modo, uma empresa pequena, que explora esse segmento não atendido pelas empresas estabelecidas, apresenta um produto ou serviço de menor custo, mas com maior funcionalidade e vem a conquistar o mercado.

Rodrigo Amantea (2018) cita também a classificação da inovação quanto aos objetivos e quanto à origem. No que tange aos objetivos são segmentadas em: processos e tecnologia; produtos e serviços; e em negócios. No primeiro caso, a inovação visa redução de custos, aumento de produtividade, novas formas de fabricação de produtos e prestação de serviços. No segundo, o objetivo é inovar pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, com emprego

ou não de novas tecnologias. Por fim, a inovação nos negócios explora o mercado, novas inserções, vantagens competitivas.

Quanto à origem, podem ser fechadas e abertas. A primeira é a realizada dentro da organização, com eventual parceria com universidades e instituições de pesquisa. As inovações são propriedades da empresa e o sigilo é fundamental para proteção dos concorrentes. A inovação aberta advém da associação de competências e esforços com agentes externos à organização, como universidades, institutos de pesquisa e *startups* (AMANTEA, 2018).

Em se tratando da ideia de inovações incrementais, radicais e disruptivas, O'Reilly III e Tushman (2004) discorrem que, ao longo do tempo, para fim de crescimento ou para manutenção no mercado, as organizações precisam estar sempre em busca de inovação, tanto no que diz respeito às pequenas melhorias que tragam mais eficiência e valor aos clientes, quanto perseguindo àquelas que aplicam avanços tecnológicos ou de processos ou que mudam fundamentalmente algum elemento da empresa ou alteram profundamente a base da concorrência em determinado setor.

A partir das perspectivas trazidas pelos conceitos e categorizações acima citadas, há necessidade de verificar como as organizações lidam com a inovação. Para isso, considera-se o conceito de organização ambidestra como estratégia de inovação.

1.2 Organização Ambidestra

Uma organização pode ter sua operação baseada em um modelo tradicional buscando as técnicas e metodologias para melhoria contínua de suas rotinas de trabalho e agindo dentro da concepção de melhorias incrementais para aperfeiçoamento de suas atividades. Por outro lado, pode também estar à procura daquelas inovações que poderiam ser caracterizadas por radicais e disruptivas. Assim, a organização ambidestra é aquela capaz de lidar com as duas oportunidades para evoluir e conviver com a incerteza.

O artigo de James March, professor da Universidade de Stanford, intitulado “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, traz a ideia de que as organizações podem alocar seus recursos em duas diferentes perspectivas denominadas exploração (*exploitation*) e exploração (*exploration*). O citado autor define os dois conceitos, sendo a exploração o refinamento dos processos existentes, relacionando-se às ideias de escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução; e a exploração como sendo a busca de novas oportunidades, relacionada às ideias de experimentação, descoberta e inovação (MARCH, 1991).

É preciso contextualizar que os termos acima citados são nomenclaturas técnicas provenientes da geologia. Exploração é a extração e obtenção de recursos naturais com fins econômicos enquanto a exploração diz respeito à prospecção e pesquisa de recursos naturais⁵.

Como, em regra, os recursos de uma organização, seja ela privada ou pública, são limitados, há uma tendência a imaginar que se deva optar e focar em um dos caminhos citados. A ideia de uma organização ambidestra, termo inspirado em pessoas que tem habilidade motora em ambos os lados do corpo, é que se possa fazer uma combinação entre *exploitation* e *exploration*, ou seja, que a organização consiga aperfeiçoar seus produtos e serviços (melhorias incrementais), e também possam buscar inovações radicais ou disruptivas (O' REILLY III; TUSHMAN, 2013).

A grande dificuldade está em encontrar o equilíbrio entre as duas abordagens, já que existe uma preferência organizacional pela exploração, uma vez que tal abordagem produz resultados no curto prazo. Já a exploração traz o sentido de risco, com possibilidade de resultar em insucesso em projetos de inovação. Porém, em um cenário de mudanças, pode se tornar um diferencial no sucesso da organização (O' REILLY III; TUSHMAN, 2013; LAVIE *et al*, 2010).

Para uma explicação acerca do desafio entre o refinamento do que já existe e a exploração de futuras possibilidades, pode-se citar o exemplo da empresa Kodak, que foi excelente na exploração da fotografia analógica (sendo umas das líderes de mercado), porém, não conseguiu realizar a transição para fotografia digital (O' REILLY III; TUSHMAN, 2004).

Rodrigo Amantea (2018) explica que, em geral, as organizações colocam mais recursos na exploração, porquanto há maior probabilidade de obter resultados no curto prazo com o aperfeiçoamento das operações corriqueiras. Já a exploração exige um engajamento no médio e longo prazo e os resultados mais instantâneos são relacionados à aprendizagem (uma organização que aprende). Em momentos de instabilidade financeira é provável que os cortes orçamentários recaiam sobre a exploração.

A fim de encontrar o equilíbrio entre exploração e exploração há modelos de ambidestria nas organizações. Rodrigo Amantea (2018) apresenta dois modelos; o modelo estrutural, em que há uma separação entre as atividades de exploração e exploração de forma que as unidades organizacionais são direcionadas para realizar uma ou outra atividade. A desvantagem é que pode haver restrição de inovações em apenas determinadas áreas da

⁵ Conceitos trazidos por Rafael Freire, em nota do tradutor, no artigo de Rosemann, Michael. **BPM Ambidestro**: Tornando BPM empolgante novamente. Revista BPM Global Trends. 4. ed. 2014.

empresa. E o modelo contextual, o segundo apresentado pelo autor, busca combinar exploração ou exploração, fórmula que pretende construir uma cultura de inovação dentro da organização.

A organização ambidestra, com a busca da combinação ideal entre exploração e exploração, contribui para eficiência e produtividades das atividades do dia a dia e possibilita a sobrevivência no longo prazo (num cenário de mudança), moldando o futuro da organização e evitando a inércia organizacional (AMANTEA, 2018).

Compreendidos os conceitos da organização ambidestra, é necessário examinar quais foram os movimentos que trouxeram contribuições inovadoras para a gestão de trabalho e buscaram a transformação nos processos, metodologias que, posteriormente, foram incorporadas pelo Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), o qual, em uma perspectiva ambidestra, dialoga com os conceitos de exploração e exploração.

1.3 A busca pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho

Introduz-se, na sequência, uma breve apresentação das ferramentas e modelos que visam a organização do trabalho em uma perspectiva histórica.

As organizações tradicionais são estruturadas dentro do modelo funcional. Tal modelo, conforme Gonçalves (2000a), está focado nas funções e divisão de tarefas, com estruturas hierárquicas rígidas, com cada setor executando fragmentos dos processos de trabalho. Sousa Neto e Medeiros Junior (2009) afirmam que no modelo funcional ocorre a perda da visão geral das atividades de um processo.

Um modelo mais coerente com a gestão contemporânea é organização do trabalho por processos. A gestão por processos fixa objetivos baseados nas expectativas de valor para os clientes e os recursos são alocados para a realização de atividades de ponta a ponta, independente das áreas envolvidas ou de questões hierárquicas (SOUSA NETO; MEDEIROS JUNIOR, 2009).

Ainda segundo esses autores, a gestão por processos permite o trabalho em equipe e maior autonomia para os executores das tarefas, que passam a ter visão melhor das consequências de suas ações nos outros setores da empresa. A gestão baseada nos processos não coloca a responsabilidade de eventuais problemas nas pessoas, mas sim nos processos que foram mal elaborados ou mal estruturados.

De acordo com Gonçalves (2000b), os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas são frutos de um processo. Ele define processo como “qualquer atividade ou conjunto de

atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000b, p. 7).

O início da ideia de aperfeiçoamento da produção e a tradição do controle de qualidade podem ser buscados em Frederick Taylor, o qual desenvolveu métodos e técnicas de engenharia para a melhoria da produção industrial. A administração científica de Taylor constituía-se de técnicas e métodos de organização do trabalho que visavam eliminar desperdício e perdas, diante de períodos de ociosidade e cansaço dos trabalhadores, visando elevar os níveis de produtividade, além do já alcançado com o método de divisão do trabalho (HARMON, 2013; SOUSA NETO; MEDEIROS JUNIOR, 2009; TRINDADE, 2004).

Desde então, inúmeros esforços para a melhoria do trabalho e da produtividade foram empreendidos. Após a segunda guerra mundial, novos modelos gerenciais foram aplicados às organizações produtivas.

A gestão da qualidade total ou *Total Quality Management* (TQM) é um modelo de gestão que busca a concepção sistêmica dos processos produtivos, com foco na melhoria contínua do trabalho na aderência aos requisitos dos clientes, usa ferramentas qualitativas e quantitativas e métodos estatísticos. Nesse modelo, todos os funcionários da empresa deveriam participar da busca de melhoria dos processos (da diretoria até o funcionário responsável pela execução de uma tarefa), sendo o foco principal no beneficiário do processo, ou seja, o cliente (HARMON, 2013; SOUSA NETO; MEDEIROS JUNIOR, 2009).

A gestão da qualidade total implementou uma filosofia de trabalho focalizada no cliente, defendendo a gestão em ciclos de vida do processo, evitando transferir para o cliente custos decorrentes de erros e desperdício. No entanto, foi suplantada pela emergência de novas abordagens como o pensamento enxuto (*Lean*) e em seguida pelo movimento *Six Sigma*, ambos na mesma filosofia de gestão da qualidade, na busca de valor para o cliente e na eliminação desperdícios (HARMON, 2013).

O modo de produção *Lean* pode ser estruturada em 5 fases: 1º - compreender o que os clientes percebem como valioso; 2º - verificar o que agrega valor a partir da análise dos processos, com eliminação ou modificação de ações inúteis; 3º - preservação de um fluxo contínuo de processos; 4º - manutenção de uma resposta de acordo com a demanda do cliente (produção puxada); 5º - busca da melhoria contínua (SANTOS, 2019).

O modelo para melhoria dos processos Seis Sigma é descrito por Hugo Ferreira dos Santos (2019) como uma metodologia que visa identificar e eliminar defeitos e variações de processos para melhorar produtos, processos, serviços, estratégia de negócios e desempenho financeiro, por meio de ferramentas estatísticas e não estatísticas e dados quantitativos. Esse

autor explica que o *Lean Seis Sigma* é o desenvolvimento híbrido das duas práticas (*Lean* e *Six Sigma*), com o *Lean* aprimorando a eficiência dos processos, com a eliminação de etapas que não agregam valor, e o seis sigma contribuindo para afastar as variações, garantindo a qualidade e confiança dos processos.

A reengenharia, formulada inicialmente por Davenport e em seguida por Michael Hammer e James Champy, busca repensar e reestruturar radicalmente os processos, visando alcançar melhorias nos fatores como custos, qualidade, atendimento, velocidade, para manter e conquistar clientes (OLIVEIRA, 2019). A reengenharia tem o foco na automação dos processos para efeito de gerenciamento – não somente como processamento de dados. Por isso, a ideia de reestruturação radical do processo.

Harmon (2013) se refere à Reengenharia de processos de negócio, movimento iniciado na década de 90, que traz a proposta definitiva da inovação de processos com uso de tecnologia, em uma visão abrangente dos processos de trabalho, quanto à trajetória de ponta a ponta, mas também aplicável às diversas categorias de processos, produção, organização e gestão.

Fruto dos movimentos de busca por melhorias de processos surge o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), que é uma forma de gestão organizacional também focada no cliente. Visa transformar processos, utilizando todo o conhecimento sobre qualidade e o uso de tecnologia, tem como objetivo satisfazer os clientes com a melhora de produtos e serviços e a redução de preços, bem como elevar os padrões de desempenho organizacional.

Harmon (2013) acrescenta que a abrangência do gerenciamento de processos está no nível organizacional, criando uma visão completa e integrada, no nível dos processos de trabalho e no nível da implementação de sistemas de gestão de processos e de padrões de certificação do compromisso com a qualidade.

1.4 Conceitos em BPM

Conforme Sousa Neto e Medeiros Junior (2009), o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) aproveita todas as vantagens apresentadas nos ciclos anteriores (metodologias, ferramentas e tecnologias) para implantação, gerenciamento e melhorias de processos de trabalho.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura,

estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologia para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013, p. 40).

BPM CBOK (2013) aponta a análise de processos como medida essencial para avaliar como a organização está operando. A análise permite questionar se cada atividade realizada agrega valor ao processo e se as regras de trabalho contêm lacunas ou são interpretativas. Assim, evita-se desgaste com ausência de valor e quando não há como assegurar que uma atividade seja executada em conformidade às regras, causando problemas de consistências de resultado. Por outro lado, estabelece que os processos de negócios são gerenciados a partir das atividades como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho, transformação de processos, implementados a partir de ciclos de vida de processos, devendo ocorrer ciclo contínuo de *feedback*, a fim de assegurar aderência à estratégia organizacional e atendimento às expectativas dos clientes.

Michael Hammer (2015) propõe um ciclo de vida BPM, essencial de gestão de processos, o qual se inicia com a criação de um processo formal, com sua estruturação, documentação e implementação; após, o processo deve ser gerenciado num ciclo de melhoria contínua, de um lado medindo-se o seu desempenho, de acordo com os requisitos da organização, e, de outro, com as necessidades dos clientes; se o desempenho for falho, deve-se verificar se a origem da disparidade está no desenho do processo ou na sua execução; após deve-se implementar um plano de intervenção, seja com correção da execução, seja com o aperfeiçoamento do desenho do processo (com sua mudança ou até substituição); por fim, realizadas as mudanças os resultados são avaliados e o ciclo recomeça. Para o autor, o gerenciamento dos processos é uma construção deliberada, de ponta a ponta, trazendo valor para os clientes e a organização, evitando-se qualquer relação de tentativa e erro. Os benefícios dessa construção são estratégicos, possibilitando às organizações reagirem melhor a mudanças, ao eventual declínio no desempenho operacional, além de obter custos mais baixos, maior velocidade, precisão, e melhor uso de ativos.

Aqui vale explicar que o ciclo de vida de Hammer (2015) é amplo e inclui em seu escopo o clássico ciclo de vida de processo proposto pela Qualidade Total (TQM), denominado PDCA – *plan, do, check, act*, que compõe a base da melhoria contínua dos processos.

Da constatação de que a gestão de processo deve cuidar da melhoria contínua dos processos (exploração) e também deve estar atenta a um cenário de mudanças e oportunidades (exploração), é que surge a ideia de BPM ambidestro, que será abordado no próximo tópico.

1.5 BPM Ambidestro

O conceito de organização ambidestra pode ser adequado para dar concretude ao ciclo de vida BPM apresentado por Hammer, explicado no tópico acima.

Essa proposta está expressa no trabalho de Michael Rosemann (2014) ao estabelecer que os princípios da organização ambidestra podem revigorar o gerenciamento de processos de negócios. O conceito de exploração aplicado ao BPM está dedicado na avaliação dos processos atuais (identificando, modelando, comparando, implementando, executando processos) e busca resolver problemas, com várias técnicas desenvolvidas, como o *Lean* (eliminar desperdícios), *Six sigma* (reduzir variação de desempenho) e gerenciamento de *workflow* (automação dos processos de negócios). Para o autor, o BPM explorador está relacionado à identificação de oportunidades em processos, usando ideias e tecnologias inovadoras.

Rosemann (2014) sugere que a exploração seja analisada na perspectiva *Inside-Out*, que significa a atitude reativa, a busca pela inovação interna à organização com reflexos para fora. Nesse caso, o processo é examinado e corrigido, permitindo o que o autor denomina “higiene organizacional” (tradução nossa). A exploração está relacionada com a visão *Outside-In*, a atitude proativa na busca por oportunidades fora da organização, como por exemplo tecnologias emergentes, com oferta de novos produtos e serviços ou a transformação deles.

Para concluir e ilustrar o BPM explorador, o referido autor afirma que novos métodos advêm de inspirações das tecnologias atuais e da habilidade para transferir os recursos para um novo projeto. Cita o caso da General Motors – GM, em 1920, quando o chefe de pesquisa, Charles F. Kettering, não aceitava que eram necessários 37 dias para pintura a mão de um automóvel. Os engenheiros desafiados acreditavam que seria possível reduzir o tempo para 30 dias utilizando o conhecimento interno. No entanto, a solução foi encontrada num método de pintura de uma joalheria, utilizando um *spray* a seco, que reduziu o tempo de pintura do veículo para 30 minutos.

A partir da abordagem de cenários pelos quais os conceitos de exploração e exploração podem ser utilizados no gerenciamento de processos de negócios, na perspectiva do BPM ambidestro, a seguir se discute como as organizações públicas encaram as perspectivas de melhoria de processo e inovação.

2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E NO PODER JUDICIÁRIO

O mundo dos negócios encontra-se em situação de constante mudança e transformação, portanto, novas tecnologias como inteligência artificial, robótica, internet das coisas, *big data* entre outras acarretam na criação de novos produtos e serviços e novos tipos de negócios. A consolidação de empresas de tecnologia como Google, Amazon e Facebook e a popularização de empresas acarretam a oferta de formas inovadoras de produtos e serviços, tais quais Uber, Airbnb, Netflix e Spotify (AMANTEA, 2018).

A partir das soluções inovadoras trazidas pelas organizações privadas, sejam em tecnologias ou sejam em gestão de trabalho, os cidadãos começam a se habituar com a praticidade e funcionalidade de produtos e serviços oferecidos e, ao utilizarem os serviços públicos estatais, é natural que esperem que haja as mesmas implementações.

Diante disso, o setor público não está alheio a esse cenário de revolução e também precisa se adaptar a essas mudanças. Paulo Cezar Neves Junior discorre que a inovação no setor público representa:

[...] a implementação efetiva de mudanças em produtos, serviços, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando-se algo novo ou aprimorando significativamente algo existente, que possua valor para o usuário e para a sociedade como um todo, a fim de satisfazer um determinado interesse público. (NEVES JUNIOR, 2020, p. 121).

Conforme leciona José Matias-Pereira (2018, p. 269):

A transformação na Administração Pública requer mudanças estruturais, de regras e processos, e medidas efetivas para criar novos sistemas de valores. O sucesso desse novo modelo de gestão, deve-se ressaltar, passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor de atingir esses objetivos. Isso exige que tanto a instituição como o servidor tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora. Por sua vez, as diferenças de desempenho e de alcance de resultados precisam ser valorizadas na Administração Pública.

Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo relacionam a ideia do princípio da eficiência da Constituição Federal com um modelo de gestão pública que privilegia o resultado, o que seria uma aproximação com a gestão no setor privado. Conforme os autores (2013, p. 206):

A ideia básica é que os controles a que está sujeita a administração pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdício, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propõe-se, por essa razão, que a

administração pública se aproxime o mais possível da administração das empresas do setor privado. É esse modelo de administração pública, em que se privilegia a aferição de resultados, com ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles de atividades-meio (controle de procedimentos), que se identifica com a noção de “administração gerencial”, a qual tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência.

Ressalta-se que não é o propósito do presente trabalho abordar se a gestão pública deva se aproximar ou não da gestão privada, como propunham os defensores da Nova Gestão Pública, mas apenas sinalizar as expectativas dos cidadãos de acessar serviços públicos ágeis e inovadores, além de apontar para a possibilidade de certas práticas da gestão privada servirem de inspiração para o setor público. Também é possível indagar se o balanceamento sobre o uso de ferramentas típicas da iniciativa privada e o uso de ferramentas típicas do setor público também poderia ser considerado uma forma de ambidestria, e tal perspectiva poderia contribuir para exploração e exploração dentro do setor público.

Esclarece Motta (2013) que a Nova Administração Pública (*New Public Management* - NPM) tinha como objetivo fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada, a fim de ser mais eficiente e reduzir custos, porém tal perspectiva sofreu críticas a exemplo da tentativa de flexibilização e descentralização da administração não ter conseguido combater a burocratização e os controles tradicionais e a busca da eficiência encontrou obstáculos na necessidade de se estabelecer consensos políticos, o que torna a tomada de decisão mais lenta do que na iniciativa privada.

Também se ressalta que o próprio conceito de eficiência, inserido na Constituição Federal, é criticado. Julio Cesar Marcellino Junior (2014) cita que a citada expressão tem conotação ideológica, estando mais relacionada aos meios de uma ação (diferente do conceito de efetividade que estaria relacionado aos fins de uma ação). Assim, o sobredito autor argumenta que o conceito de eficiência traz a ideia de que há menor importância nos fins que um serviço público poderia objetivar (efetividade), e maior importância na produtividade numérica, nas estatísticas e na otimização de gastos.

Um contraponto à Nova Administração Pública é o modelo teórico do Novo Serviço Público (*New Public Service*), idealizado por Robert B. Denhardt e Janet V. Denhard.

Denhardt e Denhardt (2007) argumentam que a administração pública deve ser gerida como uma democracia e não como um negócio e apresentam algumas ideias principais do modelo:

a) “Servir cidadãos, não clientes” - o serviço público não é apenas resolver demandas, mas construir relacionamentos de confiança e colaboração entre os cidadãos;

b) “Buscar o interesse público” - deve haver uma noção coletiva de interesse público ao invés de soluções baseadas em escolhas individuais;

c) “Valorizar a cidadania sobre o empreendedorismo” - a prioridade da administração pública deve ser na realização de contribuições para sociedade;

d) “Pensar estrategicamente, agir democraticamente” - as políticas e os programas para atender ao público são mais efetivos quando resultam de esforços coletivos e processos colaborativos;

e) “Reconhecer que a *accountability* não é simples” - o serviço público deve atender as leis, aos valores comunitários, as normas políticas e aos interesses dos cidadãos;

f) “Servir em vez de dirigir” - os líderes públicos devem auxiliar os cidadãos a atender os interesses compartilhados;

g) “Valorizar pessoas e não apenas a produtividade” - as chances de sucesso das organizações públicas são maiores quando há processos de colaboração e liderança compartilhada e respeito a todos os cidadãos (DENHARDT e DENHARDT, 2007, p. 42-43).

A ideia de buscar melhorias incrementais e inovações no setor público visa realizar uma prestação de serviço público com alto desempenho, além da economia de recursos, satisfazendo os comandos constitucionais e o interesse público, bem como levar aos cidadãos a melhor forma de atuação, dentro dos limites do possível. Assim, dentre as inúmeras possibilidades de realizar certa atividade, encontrar a melhor forma de fazê-la é o que conduzirá à excelência da prestação do serviço público e o respaldo à sociedade de que o melhor foi feito.

No âmbito do Poder Judiciário, pode-se citar como um marco do início da busca da inovação a Lei do Fax (Lei n.º. 9.800 de 1999), que autorizou a utilização da transmissão de dados e imagens tipo fac-símile ou similar para prática de atos processuais. Todavia, foi a Lei n.º. 11.419 de 2006, que autorizou a implantação do processo eletrônico e apresentou mecanismos para tornar o processo eletrônico mais célere que o físico, a grande inovação disruptiva do judiciário. Recentemente, tem sido discutido um Judiciário 4.0 e 5.0.

O programa Judiciário 4.0 tem por objetivo aproximar a sociedade brasileira do Judiciário com o intuito de garantir serviços rápidos, eficazes e acessíveis. O programa, entre outros pontos, visa a inovação e tecnologia, buscando soluções disruptivas para o judiciário, promovendo soluções digitais e automatizadas; busca a otimização do trabalho dos servidores,

magistrados e advogados, bem como a produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos⁶.

Paulo Cezar Neves Junior (2020, p. 400) já descreve um novo Judiciário: “o Judiciário 5.0 deve ser construído com base nos pilares da inovação e da governança, tendo o ser humano, o meio ambiente e a segurança jurídica no centro de suas atenções”.

As inovações no Poder Judiciário podem ser aquelas relacionadas com a atividade fim (atividade jurisdicional) ou que dizem respeito à atividade meio (serviços de apoio).

A inovação no Judiciário terá como objeto mediato sempre a atividade jurisdicional, mas, quanto a seu objeto imediato, podemos dizer que a inovação pode ser na área-meio ou na área-fim. A inovação na área-fim gera melhorias diretas na prestação jurisdicional, como ocorre, por exemplo, quando se implementam recursos novos para a realização de intimações das partes por meio de ferramentas como “WhatsApp”. Por sua vez, a inovação na área-meio propicia melhorias indiretas na prestação jurisdicional por meio do aperfeiçoamento das atividades de apoio às unidades jurisdicionais, por exemplo, na criação de uma rede social interna reunindo magistrados e servidores para trocas de experiências, boas práticas e informações. (NEVES JUNIOR, 2020, p. 142).

São alvo da inovação e da melhoria de processos no judiciário, tanto a atividade prestada finalística - que se inicia com a distribuição de uma ação judicial e termina com o término do processo, abrangendo atividades judiciais tais como o julgamento de ações e de recursos em várias instâncias-, quanto atividades de apoio que vão desde a tecnologia da informação até a gestão de infraestrutura tais como redes de dados, distribuição de material de expediente e recursos humanos.

A gestão de processos, com aplicação da metodologia do BPM, contribui com a busca dos melhores desenhos de processos para estabelecer a forma mais otimizada de realizar as atividades, com a padronização dos procedimentos para maior eficiência da rotina de trabalho, excluindo-se etapas que não agregam qualquer resultado, mas sempre dentro da ideia do ciclo de melhoria contínua. Exemplificativamente, poderia se estabelecer qual a melhor forma de atendimento ao público, qual a melhor rotina para triagem dos processos ou como a equipe poderia ser ajustada para conseguir cumprir as metas de trabalho.

Importante consignar que o estabelecimento de um processo de trabalho padronizado não estaria entrando na seara da chamada matéria jurisdicional, não afetando a soberania do julgador em decidir as causas, dentro dos limites do sistema jurídico, de acordo com o

⁶ Segundo informação disponível em BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 30 dez. 2022.

convencimento obtido na causa (o princípio do livre convencimento motivado ou da persuasão racional), apenas o caminho até o julgamento teria um modelo mais definido.

Há que se incentivar também a aplicação de métodos de trabalho inovadores, mesmo que num primeiro momento possam entrar em choque com o que costumeiramente é realizado nas rotinas de trabalho. Tal abertura para inovação além de fomentar um aprendizado institucional constante poderá ter como consequência a descoberta de melhorias radicais ou disruptivas que beneficiarão toda a instituição.

Nas atividades de apoio, as melhorias dos processos e as inovações encontradas impactam diretamente na forma que a atividade fim é prestada, estando aqui as grandes oportunidades para implementação de novas tecnologias, novidades em gestão de equipes e de processo e inspirações para evolução da cultura organizacional, campo fértil para o olhar de fora para dentro para busca da inovação, com inspiração em outros setores públicos ou na iniciativa privada.

3 PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA EM UMA LEITURA AMBIDESTRA

Ao longo dos últimos anos, o Poder Judiciário de Santa Catarina vem trabalhando em vários projetos, nas mais diversas áreas de atuação e influenciando diversos aspectos do trabalho, como o cumprimento de mandados, o processo eletrônico, as audiências, a automatização de atividades, entre outros.

A partir de tais projetos, busca-se identificar elementos sobre a forma como o PJSC vem lidando com algumas situações na perspectiva da exploração e exploração.

3.1 Da Central de Mandados Compartilhada

Os cumprimentos de atos judiciais fora da Comarca em que tramita o processo judicial representa um dos possíveis fatores de demora no andamento, diante do procedimento de expedição de carta precatória.

O PJSC vem implementando mudanças nesse procedimento que alterou significativamente a forma de cumprimento desses atos, dentro do Estado de Santa Catarina - para atos em outras unidades da federação ainda é necessária a expedição da carta precatória.

A Resolução n. 19/2014, do Conselho da Magistratura, criou a central de mandados compartilhada, inovando no sentido de que os mandados expedidos por qualquer comarca do Estado de Santa Catarina devem ser encaminhados diretamente à comarca do local do

cumprimento da ordem. A central de mandado compartilhada visa, conforme justificativa da resolução:

Assegurar a razoável duração do processo aos litigantes; de fornecer serviços de qualidade, com a melhoria contínua dos processos de trabalho e da produtividade das unidades jurisdicionais; de racionalizar e normatizar as novas atividades decorrentes do processo em meio eletrônico; a implantação do Sistema de Automação da Justiça - SAJ/PG5 - em todas as comarcas para o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais. (SANTA CATARINA, 2014)⁷.

Antes da centralização dos mandados, era necessário realizar vários atos para cumprimento de uma ordem judicial em outra comarca, a saber: 1º - o juiz determinava a ordem a ser cumprida; 2º - expedia-se uma carta precatória; 3º - realizava-se o pagamento de custas da carta precatória; 4º - encaminhava-se a carta precatória; 4º distribuía-se um processo referente à carta precatória; 5º - o juiz da comarca decidia pelo cumprimento; 6º - expedia-se um mandado; 7º - cumpria-se o mandado; 8º - devolvia-se a carta precatória cumprida, com arquivamento do procedimento e a necessidade de várias providências; 9º - juntava-se a carta precatória ao processo de origem.

Com a central de mandados compartilhada é realizada a expedição de mandado pelo juízo do processo com cumprimento diretamente pelo oficial de justiça do local em que a ordem deve ser realizada, sem necessidade de expedição de carta precatória e aval do juízo do local, tendo sido suprimidas inúmeras etapas do processo, mas com o mesmo resultado final. A visão de que o procedimento poderia ser realizado dessa forma aprimorou e deu celeridade aos processos que exigiam o cumprimento de atos em outra comarca.

Nessa iniciativa, a inovação de base é decorrente da adoção do processo judicial eletrônico, que pode ser enquadrada como inovação disruptiva considerando a classificação pela intensidade relatada por Alvarés (2018). Tal mudança vem propiciando experiências ainda na perspectiva da exploração, agregando oportunidades de transformação, inclusive de cunho estrutural, criando uma unidade organizacional. Remete-se com clareza a necessidade de ações na perspectiva da exploração, visando a qualidade e a melhoria contínua do processo de trabalho, conforme preconiza a Resolução citada.

3.2 Da Utilização da Videoconferência nas Audiências

⁷ A supracitada resolução faz menção ao sistema SAJ/PG5, mas o formato foi replicado no novo sistema implantado no PJSC, chamado EPROC.

Dentre os instrumentos necessários para o correto trâmite processual, era demandada a expedição de cartas precatórias para a oitiva de testemunhas em outras comarcas, o que também acarretava em demora ao andamento processual, muitas vezes com o julgamento do processo pendente apenas pela oitiva de uma testemunha de outra localidade.

A solução encontrada para a questão foi a implementação da audiência com o uso da videoconferência, com criação de salas passivas para receber testemunhas, no fórum de residência da pessoa intimada, levando o juiz a proceder à oitiva da testemunha, por meio eletrônico, em qualquer comarca do Estado de Santa Catarina, eliminando também a necessidade da carta precatória e permitindo ao próprio juiz a colheita da prova.

Assim, a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 24/2019 dispôs acerca da utilização de videoconferência para realização das audiências visando melhorar a qualidade da prova oral produzida e possibilitou que o próprio juiz conduza o ato (princípio da identidade física do juiz); tornou o processo judicial mais célere, contribuindo para a razoável duração do processo; assegurou a utilização das soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação; e buscou promover a melhoria contínua dos processos de trabalho e a otimização do uso dos recursos.

Importante citar que o início da utilização de videoconferência para oitiva de testemunhas foi anterior à pandemia de Covid-19 e a consequente restrição da circulação de pessoas. Dessa forma, foi possível dar continuidade aos atos judiciais de colheita de provas, uma vez que já havia estrutura para tanto e o treinamento de pessoal já estava efetivado, o que resultou na possibilidade de audiências serem inteiramente realizadas por videoconferência.

Mais uma vez se confirmam investimentos do PJSC em inovação disruptiva, amparados pelo conceito de exploração. Destaca-se aqui a busca pelos ganhos com a qualidade da prova e de celeridade, remetendo-se a necessidade da melhoria contínua e a visão de criação de valor para os beneficiários e a organização.

3.3 Do Projeto de Jurisdição Ampliada

Outro ponto que sempre foi um desafio para o Judiciário são as comarcas com a existência de muitas entradas processuais e grande quantidade de processos, havendo dificuldade no enfrentamento do acervo, com tramitação mais lenta das ações.

De outro lado, há locais com um volume menor e, como regra, a mesma quantidade de pessoas nas equipes de trabalho. A Resolução TJ n. 15, de 6 de outubro de 2021, criou o Projeto

Jurisdição Ampliada com objetivo de “equilibrar a carga de trabalho e aumentar a produtividade e a celeridade da prestação jurisdicional com medidas que não impliquem aumento de despesas”.

O processo judicial eletrônico, a realização de audiências por videoconferência e os vários canais de atendimento ao público proporcionaram a realização dos atos judiciais em qualquer local. Assim, permitiu distribuir os processos não mais pelo foro competente, mas sim pela média da distribuição de ações nas comarcas participantes do projeto, viabilizando a quantidade de processos iguais em locais que possuem a mesma estrutura de trabalho, otimizando o trabalho nas diversas equipes do PJSC. Em outras palavras, a jurisdição ampliada equalizou a distribuição de trabalhos nas diversas comarcas participantes do projeto.

Pode-se considerar o projeto de jurisdição ampliada dentro da ideia de exploração, uma nova forma de distribuição de trabalho por equipes competentes. Na abordagem de Rosemann (2014), na perspectiva *Inside-Out*, a busca pela inovação interna. No entanto, a inovação radical é a fornecedora da oportunidade, trazendo reflexos para fora e na direção do interesse dos beneficiários dos serviços judiciais.

3.4 Da Criação de Grupos de Trabalho Para o Estudo da Incorporação de Novas Tecnologias

Em uma perspectiva de criação de um grupo de trabalho para exploração e busca de introdução de novidades tecnológicas no PJSC, a Portaria AJ n. 5, de 5 de julho de 2022, criou um grupo de trabalho a fim de promover à introdução do Poder Judiciário Catarinense no metaverso. O objetivo do grupo de trabalho é apresentar projetos para utilização das ferramentas tecnológicas do metaverso em favor da prestação jurisdicional. Na mesma linha, foi criado, por meio da resolução GP n° 42/2022 do PJSC, um grupo de trabalho para abordar as possibilidades de aplicação de automatizações por meio de ferramentas de inteligência artificial nos processos judiciais.

Essa iniciativa revigora no PJSC a prática da exploração relacionando-se com o BPM explorador, com impacto no design de processos de trabalho que vão dar conta do cenário futuro da inovação.

Conforme a perspectiva apresentada por Neves Junior (2020), o projeto Judiciário 5.0 é uma realidade que traz novos pilares para a mudança. O autor mostra que o cenário de inovação para dar respostas às exigências atuais precisa focalizar também a governança, a valorização humana, o meio ambiente e a segurança jurídica.

3.5 Do Equilíbrio entre Exploração e Exploração

Os casos apresentados não esgotam as iniciativas do Tribunal, podendo-se concluir que, dada a inovação disruptiva ocorrida com o processo judicial eletrônico, de cunho exploratório, muitas outras vieram a reboque, que podem ser tratadas, algumas como melhorias incrementais - exploração, e outras que pela natureza e intensidade - no âmbito da exploração.

Como visto, cada projeto em andamento abre uma gama de novas oportunidades. Está evidente, para realçar, que a partir da visão da utilização da videoconferência criou-se um novo formato para as audiências. O processo judicial eletrônico permitiu a jurisdição ampliada, que levantou a visão de como distribuir processos entre as comarcas para equalizar o trabalho, assim como permitiu criar um atalho para o cumprimento dos atos judiciais em outras comarcas com a central de mandados compartilhada.

Para consolidar a reflexão, sobre as iniciativas citadas, De Araújo *et al.* (2022) afirmam que as mudanças deflagradas para o poder judiciário tornam possível repensar o conceito de “comarca” e “seção judiciária”, a forma de vinculação do juízo a uma serventia e as formas de concentração da força de trabalho. O repensar aponta para a agilização do processamento, a racionalização da mão de obra e dos meios de automação.

Também é possível prever que poderá haver incorporações de soluções a partir da análise de novas tecnologias do metaverso e inteligência artificial, com a incubação do conhecimento das tecnologias nos grupos de trabalhos acima citados.

Por fim, a partir da verificação dos projetos acima citados, surge o questionamento de até que ponto existe no PJSC um equilíbrio entre exploração e exploração, havendo elementos a indicar que há um maior interesse da instituição na busca do novo, estando a exploração em certo aspecto menos prestigiada.

Assim, abre-se a possibilidade para futuras pesquisas aprofundarem se os processos de trabalho da organização já consagrados (e que não necessitariam de uma mudança radical) encontram-se recebendo a devida atenção em seu refinamento, bem como se aqueles projetos em que houve inovações mais profundas entram também em um ciclo de melhoria contínua, o que também é fundamental para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo discorre sobre o dilema das organizações para lidar com a inovação e, ao mesmo tempo, com o trabalho do dia a dia influenciado pelas mudanças.

Utiliza o conceito de organização e de BPM ambidestros, os quais explicitam que os esforços podem ser direcionados para exploração, ou seja, garantir que a melhoria contínua e as inovações incrementais ocorram na organização ou podem ser direcionados para exploração, para a busca das inovações mais profundas e oportunidades existentes.

Apresenta metodologias para melhorias dos processos de trabalho e a forma como o BPM pode contribuir para a identificação e correção de problemas na execução ou no aperfeiçoamento do desenho dos processos de trabalho, através de um ciclo de vida de gestão de processos.

Também aborda o BPM ambidestro com a perspectiva da criação da visão de um processo de trabalho totalmente novo a partir da inspiração de tecnologias e métodos existentes e em uso em outras atividades. Constata a existência de inovação em projetos desenvolvidos pelo PJSC a partir da visão de utilização de algo novo nas atividades realizadas pelo Tribunal, como no caso do uso das videoconferências nas audiências judiciais.

A partir das reflexões sobre os projetos do PJSC resta a percepção de que as atividades de exploração estão sendo mais incentivadas, em detrimento da exploração. Porém é fundamental que haja atenção à melhoria contínua dos processos correntes da instituição, assim como os processos que tiveram uma inovação radical devem ser gerenciados em ciclos de vida segundo o modelo de qualidade e o ciclo de vida BPM, orientados para a melhoria, a transformação e inovação.

A sensação de desequilíbrio entre exploração e exploração merece o aprofundamento em pesquisa futura.

As melhorias nos processos de trabalho e as inovações são o que garantem o desempenho e a continuidade das organizações, razão pela qual deve se buscar as ferramentas e métodos que proporcionem a melhoria contínua dos processos de trabalho e a busca das inovações que farão diferença na vida do cidadão ao receber um serviço público de maior qualidade.

Nesse cenário, pensar o Poder Judiciário de Santa Catarina como uma organização ambidestra pode ser uma estratégia de organização, pode acelerar projetos e aperfeiçoar a gestão, equilibrando investimentos, alocação de pessoas e de competências. Assim como contendo ansiedades que prejudicam a visão de curto e longo prazos. Também é possível

imaginar que se possa buscar dentro e fora da organização aquelas melhorias que vão revolucionar a prestação de serviço, seja a partir da agregação de tecnologias, métodos e novas visões de processos para prestar a atividade jurisdicional.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 21. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2013. 220 p.

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. **Inovação horizontal**: um modelo ambidestro de gestão da inovação com base em um caso brasileiro. 2018, 102f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/25712/Disserta%3%a7%3%a3o-Inova%3%a7%3%a3o%20Horizontal%20com%20ficha%20catalogr%3%a1ficha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 set. 2022.

AMANTEA, Rodrigo. Organizações Ambidestras. **Revista GV-executivo**. São Paulo, v. 17, n. 5, p. 43-46, set/out. 2018. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/fgv-oficial/gvexecutivo-volume-17-nmero-5-setout-2018>. Acesso em: 05 out. 2022.

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

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 30 dez. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.800**, de 26 de maio de 1999. Permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais. Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19800.htm. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.419**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19?**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 05 mar. 2023.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DE PAIVA GABRIEL, Anderson; PORTO, Fábio Ribeiro. Justiça 4.0: a transformação tecnológica do poder judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022. **Revista Eletrônica Direito Exponencial-DIEX**, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22477/diex.v1i1.796>. Acesso em: 16 jan. 2023.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos: conceitos – metodologia – práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving, not steering**. New York, London: M. E., 2007.

DO NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v.40, n. 1, p. 6-19, jan/mar. 2000a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 dez. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processos? São Paulo: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 40, n. 4, out/dez, p. 8-19. 2000b. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37770/36517>. Acesso em: 30 dez. 2022.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management? **International Handbooks on Information Systems**. Handbook on Business Process Management 1, 2.ed., primavera, p.3-16. 2015. Disponível em <https://dl.icdst.org/pdfs/files/21ebef594be72994ce96c16bd911ff45.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

HARMON, Paul. O escopo e a evolução da Gestão de Processos de negócio. In: BROCK, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (Orgs). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013, p. 37-82.

LAVIE, D; STETTNER, U; TUSHMAN, M. Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-105, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>. Acesso em: 18 jan. 2022.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica** [recurso eletrônico] – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCELLINO JUNIOR, Julio Cesar. **O direito de acesso à justiça e a análise econômica da litigância: a maximização do acesso na busca pela efetividade**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)-Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Direito,

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123198>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, v. 2, p. 71–87. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>. Acesso em: 12 out. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>. Acesso em: 13 jan. 2023.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Blucher, 2020.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>. Acesso em: 29 out. 2022.

O'REILLY III, Charles, A.; TUSHMAN, Michael, L. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**. p. 74-81. 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>. Acesso em: 30 dez. 2022.

ROSEMANN, Michael. BPM Ambidestro: Tornando BPM empolgante novamente. **Revista BPM Global Trends**. 4 ed., p. 30-32, maio 2014. Disponível em: https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/revista_bpmglobaltrends_4__edi__. Acesso em: 12 out. 2022.

ROSEMANN, Michael. Proposals for future BPM research directions. **Asia Pacific Business Process Management**. AP-BPM 2014. Lecture Notes in Business Information Processing. Austrália, v. 181, p. 1-15, primavera. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1. Acesso em: 12 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2021-2026**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/mapa_estrategico_digital.png/b4dadebf-bc43-83e6-6625-2e2fea14d682?t=1625870717111. Acesso em: 03 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução do Conselho da Magistratura n. 19, de 15 de dezembro de 2014**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=141747&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CCJ n. 24, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=175231&cdCategoria=>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução TJ n. 15, de 6 de outubro de 2021**. Disponível em:

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=179317&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução AJ n. 5, de 5 de julho de 2022**. Poder Judiciário de Santa Catarina. Diário da Justiça Eletrônico, n. 3809, 6 jul. 2022.

SANTOS, Hugo Ferreira dos. **Proposição de um framework para aplicação de Lean Seis Sigma na Justiça Federal do Brasil**. 2019, 112f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/27410/1/Proposi%3%a7%3%a3oframeworkaplica%3%a7%3%a3o_Santos_2019.pdf. Acesso em: 26 dez. 2022.

SOUSA NETO, Manoel Veras; MEDEIROS JUNIOR, Josué Vitor. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, [S.l.], v. 7, n. 2, jun. 2009. ISSN 1677-3071. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/53/115>. Acesso em: 17 set. 2022.

TRINDADE, Fernanda Esmério. **Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense**. 2004, 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86767/211221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 out. 2022.

IMPLEMENTAÇÃO DA *ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODR)* NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA ENQUANTO FERRAMENTA CAPAZ DE EFETIVAR A NEGOCIAÇÃO COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.

IMPLEMENTATION OF ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODR) IN THE COURT OF JUSTICE OF SANTA CATARINA AS A TOOL CAPABLE OF EFFECTING NEGOTIATION AS AN ALTERNATIVE METHOD OF CONFLICT RESOLUTION.

Fabiana Gomes Cardoso Barrios Restrepo¹

RESUMO

Este artigo pretende apresentar e analisar a ferramenta *Online Dispute Resolution (ODR)*, como forma singular de mudança de paradigma, característica da transição da era analógica, com os autos físicos, para os autos eletrônicos, buscando promover a eficácia na prestação jurisdicional, economicidade, rapidez e propiciar a cultura da paz social. Explicita os métodos alternativos de resolução de conflitos por autocomposição: mediação, conciliação e negociação e, por heterocomposição, qual seja, a arbitragem. Analisa as primícias, o conceito, os objetivos e os benefícios da utilização da *Online Dispute Resolution (ODR)* e destaca as características e principais impactos no Poder Judiciário. Neste viés, demonstra a importância da construção e implementação no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina de uma ferramenta tecnológica para resolução de conflitos, através da autocomposição por negociação entre as partes que propicie uma eficiência operacional, acesso ao sistema de Justiça e a responsabilidade social, formas primazes de alcançar os objetivos estratégicos do Poder Judiciário.

Palavras-chave: Resolução On-line de Conflitos; *Online Dispute Resolution (ODR)*; Acesso à Justiça; Tecnologia; Direito Digital; Poder Judiciário; Processos judiciais.

¹ Fabiana Gomes Cardoso Barrios Restrepo - Especialista em Direito Público pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e em Direito Notarial e Registral pela Universidade Anhanguera (UNIDERP), licenciada em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Bacharel em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); Analista Jurídica – Servidora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ocupou os cargos de Assessora Jurídica e Oficial de Gabinete de Desembargador e atualmente é Secretária do Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Prisional – GMF/TJSC. E-mail: fabianabr@tjsc.jus.br.

Orientador: Ronei Vilmar Baron - Doutorando em Direito (Processo Civil) na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (Conceito CAPES 5). Possui graduação pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2001). Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Ocupou os cargos de Assessor Jurídico, Secretário Jurídico, Diretor-Geral Judiciário, Assessor Especial, Assessor de Gabinete de Desembargador e atualmente é Assessor Técnico da Diretoria de Documentação e Informações. Ex-Professor contratado pelas Instituições de Ensino Superior - IES e Faculdade do Estado de Santa Catarina - FASC entre os anos de 2016 e 2020. Disciplinas ministradas: Processo civil, penal, processo penal e ambiental. Email: roneibaron@tjsc.jus.br.

ABSTRACT

This article aims to present and analyze the Online Dispute Resolution (ODR) tool, as a unique form of paradigm shift, characteristic of the transition from the analogue era, with physical records, to electronic records, seeking to promote effectiveness in judicial provision, economy, speed and promote a culture of social peace. It explains the alternative methods of resolving conflicts through self-composition: mediation, conciliation and negotiation and, through heterocomposition, that is, arbitration. It analyzes the beginnings, the concept, the objectives and the benefits of using Online Dispute Resolution (ODR) and highlights the characteristics and main impacts on the Judiciary. In this sense, it demonstrates the importance of building and implementing in the Court of Justice of the State of Santa Catarina a technological tool for conflict resolution, through self-composition through negotiation between the parties that provides operational efficiency, access to the Justice system and responsibility social, primary ways of achieving the strategic objectives of the Judiciary.

Keywords: Online Dispute Resolution; Online Dispute Resolution (ODR); Access to Justice; Technology; Digital Right; Judiciary Power; Court Lawsuits.

INTRODUÇÃO

Com a transformação ocorrida na sociedade contemporânea a partir da revolução digital, marcada pelo desenvolvimento e incorporação de tecnologias de automação e pelo surgimento de tecnologias classificadas como disruptivas (CHRISTENSEN; HORN; STAKER, 2022)², haverá necessidade de mudanças inevitáveis e irreversíveis no Poder Judiciário, ocasionando uma verdadeira quebra de paradigma.

Com efeito, o Poder Judiciário tem avançado significativamente para incorporar as mudanças sociais, atualizando sua estrutura judiciária por meio da tecnologia nos tribunais — saindo dos autos físicos para os eletrônicos —, o que propicia a utilização de novas formas para dirimir conflitos, reduzindo os acervos processuais.

O Conselho Nacional de Justiça tem empenhado esforços e feito análises dos Macrodesafios (CNJ, 2015) enfrentados pelas Cortes de Justiça, realizando recomendações e proposições positivas – como o Programa Justiça 4.0 – que, por meio do fornecimento de novas tecnologias e apoio ao incremento de soluções digitais colaborativas, busca aproximar o sistema

² Disruptiva: “que são aquelas que *a princípio, atingem usuários que não têm outra alternativa, senão o uso da nova tecnologia, que uma vez bem-sucedida, melhora ao longo do tempo, até se tornar boa o bastante para atender as necessidades dos usuários tradicionais*”.

judiciário brasileiro da sociedade, automatizando e otimizando o trabalho dos magistrados, servidores e advogados, garantindo assim mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos.

Neste contexto, há uma política voltada à resolução dos conflitos com ênfase nas técnicas de autocomposição, fomentada na resolução negociada de conflitos, estimulando a sociedade a dirimir suas próprias contendas, com a participação ativa do cidadão, por meio da negociação.

Dentre os instrumentos existentes para viabilizar a solução dos conflitos, a negociação impulsiona-se por métodos *on-line*, como ferramentas virtuais capazes de facilitar o contato entre as partes e dinamizar a possibilidade de acordo, possibilitando a extinção do litígio, sendo tal medida da mais alta conveniência no caso concreto do Poder Judiciário Catarinense.

Faz-se necessário que os Tribunais de Justiça travem esforços consideráveis (sobretudo após a nova realidade mundial decorrente dos reflexos advindos da pandemia do COVID-19) para implementação de uma ferramenta virtual especializada, que forneça às partes uma solução clara e eficaz à extinção do processo judicial. Destaca-se que essa iniciativa deverá ser ponderada com seriedade, ante a devida magnitude e o contorno social que poderá alcançar.

Nesta seara, observa-se que o Judiciário Catarinense não se manteve inerte com relação à nova tendência digital utilizada no país e buscou incentivar a utilização das plataformas públicas de mediação e conciliação *on-line*, por intermédio do *site* consumidor.gov, serviço provido e mantido pelo Governo Federal.

Todavia, deve-se avançar e disponibilizar outros meios, agora voltados à negociação como da *Online Dispute Resolution* (ODR), buscando incluir projetos institucionais diferenciados, próprios e/ou plataformas privadas, de forma a abranger e estimular a realização de autocomposição pela negociação prática e rápida, na qual os litigantes, com seus defensores, terão disponíveis meios tecnológicos hábeis e facilitadores para solucionar e finalizar o processo judicial.

Convém salientar que a tecnologia utilizada pela *Online Dispute Resolution* ODR transfere às partes a negociação de seus próprios interesses, na medida que busca um entendimento com autonomia e equilíbrio, em que cada tipo de controvérsia necessita de um meio adequado de resolução e, quando já houve a judicialização, deve-se buscar arranjos tecnológicos disruptivos para uma solução pacífica e mais rápida.

Por tais motivos, vislumbra-se um brilhante futuro da solução de controvérsias através da negociação ao oportunizar um novo canal, agora digital, em conformidade com as dinâmicas sociais.

A reestruturação do sistema judicial do litígio deve ser consequência angular do processo de implementação da *Online Dispute Resolution* (ODR), gerando desafios e causando uma mudança radical de paradigmas, com uma transição de um sistema público de resolução de disputas em que as normas processuais seriam os únicos fatores estruturantes da decisão, para um moderno sistema em que se possa efetivamente e com praticidade propiciar uma solução alternativa de controvérsias.

Por tais motivos é necessária a criação/implementação pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina de uma ferramenta virtual prática, moderna, de fácil acesso e visualização, fazendo com que os litigantes tenham oportunidade de serem proativos nos processos judiciais, agilizando a autocomposição por negociação, com o objetivo de diminuir a quantidade de demandas.

1 BREVES CONSIDERAÇÕES

1.1 Métodos Alternativos de solução de conflitos a partir da Lei de Mediação e de Arbitragem e do Novo Código de Processo Civil.

O Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015), a Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) e a Lei de Arbitragem (Lei 9.307/96) são marcos legais diferenciados para utilização de meios consensuais e alternativos para solução de conflitos.

Nesse sentido, é importante frisar que a presença da mediação, conciliação e negociação no Poder Judiciário — com ênfase principalmente na Justiça Federal — teve expressivo impulsionamento com a edição de tais normas, na medida em que fizeram com que os operadores do direito compreendessem a necessidade de realizar adesão a meios alternativos de solução consensual de conflitos, que privilegiam a solução pacificadora, em substituição à jurisdição estatal, na qual a resolução da lide decorre da decisão impositiva proferida por um Juiz de Direito.

O Código de Processo Civil foi além e dispôs sobre os institutos para solução consensual de conflitos. Nesse sentido, destaca Humberto Theodoro Júnior:

A valorização do papel da mediação e da conciliação dentro da atividade jurisdicional se faz presente de maneira mais expressiva no Novo Código de Processo Civil, que, além de prevê-las como instrumentos de pacificação do litígio, cuida de incluir nos quadros dos órgãos auxiliares da justiça servidores especializados para o desempenho dessa função especial e até mesmo de disciplinar a forma de sua atuação em juízo. (THEODORO JUNIOR, 2015)

Em reforço, ao abordar o tema de negociação no novo Código de Processo Civil, Júlio Guilherme Muller destaca:

Um dos pilares do Código de Processo Civil de 2015 é o de estimular a solução consensual de conflitos, como se observa de norma inserta em capítulo que dispõe a respeito das normas fundamentais do processo (§ 2º do art. 3º). Esta verdadeira orientação e política pública vem na esteira da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, que tratou de fixar aportes mais modernos a respeito dos meios alternativos para a solução de controvérsias. Cada um dos meios alternativos (negociação, conciliação, mediação, dentre outros) são portas de acesso à justiça, sem exclusão dos demais canais de pacificação de conflitos, daí a razão de se defender como política pública a implantação do denominado Sistema Multiportas. (MÜLLER, 2015)

O Conselho Nacional de Justiça, a partir da edição da Resolução 125/2010, atribuiu ao Poder Judiciário o encargo de incrementar as atividades de conciliação, mediação e negociação na resolução de conflitos. Além disso, criou “Cursos de Capacitação”, orientou e supervisionou mecanismos para o treinamento de conciliadores e mediadores, multidirecionando e estimulando a solução consensual de conflitos, e incentivou, ainda, a utilização da negociação como uma forma moderna para promover o descongestionamento processual do Poder Judiciário. (BRASIL, 2010)

Em conformidade com as alterações propostas pelas normativas em destaque, foi inserido um novo caminho para solução dos conflitos interindividuais e sociais.

A doutrina explana as concepções sobre as formas alternativas de solucioná-los, as quais podemos destacar: mediação, conciliação e negociação (com relação à decisão dos litígios, é um método de autocomposição, onde as partes trabalham o conflito com ou sem auxílio de uma pessoa estranha à controvérsia) e arbitragem (com relação à decisão dos litígios, é um método de heterocomposição, em que há um terceiro que decide o conflito com base nas informações recebidas pelas partes). (GRINOVER, 2015, p. 51-78.)

Tanto na mediação como na conciliação existe a intervenção de um terceiro com a função de auxiliar as partes a solucionarem o conflito, razão pela qual o conciliador deve adotar uma postura interativa, proativa e participativa bem intensa junto às partes em conflito e com relação ao objeto de litígio se comparado ao que ocorre com o mediador.

Na conciliação, após ouvir as partes em litígio, o conciliador sugere a solução consensual da controvérsia, ao passo que, na mediação, o mediador não oferece soluções, mas

apenas orienta e tenta manter o equilíbrio, esperando que as partes consigam chegar a uma solução e restabeleçam a comunicação para uma solução harmoniosa para a controvérsia. (GRINOVER, 2015, p. 51-78). Assim, em ambos os casos, sempre há um terceiro intermediando o conflito e a solução.

A arbitragem ocorre quando o conflito é solucionado por meio da intervenção de um terceiro imparcial (um juiz ou um árbitro), que julga e delimita a solução da lide pelas partes. Logo, ao invés de isoladamente ajustarem a solução de sua controvérsia, as partes se submetem a um agente exterior a seu conflito, em busca de solução. (DELGADO, 2002, p. 664)

Por derradeiro, na negociação, o conflito é solucionado diretamente pelas partes, sem a intervenção de outros agentes no processo de pacificação da controvérsia (DELGADO, 2002, p. 663). É justamente nesse contexto que se insere a *Online Dispute Resolution* (ODR).

Convém esclarecer que na ODR se observa uma liberalidade das partes em comporem uma solução adequada para o conflito, renunciando, aceitando ou resignando, e/ou transacionando um direito. Bruno Feigelson ressalta que as formas podem ocorrer em sede extraprocessual (em casos ainda não judicializados) ou em fase endoprocessual (em processos tramitando judicialmente). (FEIGELSON, 2019)

E nessa esteira, com os avanços tecnológicos, há um impulsionamento das chamadas *Online Dispute Resolution* (ODRs), ou, em português, Resolução de Conflitos em Rede, que propiciam a solução de conflitos, podendo ocorrer total ou parcialmente no ciberespaço³, fazendo com que as partes em contenda sejam partícipes ativas na solução do conflito vivenciado, de maneira rápida, ágil e simples, ante a possibilidade de resolução através de sistemas ou ferramentas eletrônicas disponibilizadas pelo próprio Poder Judiciário. (GOODMAN, 2003)

Faz-se imperioso ressaltar que os meios alternativos para solução de litígios devem ser aptos para delimitar um caminho amigável e pacífico a ser construído pelos litigantes, proporcionando o diálogo entre as partes que buscam a solução no mundo jurídico, utilizando ou não um terceiro, afastando da celeuma o magistrado que se encontra assoberbado pela quantidade volumosa de demandas, e que iria proferir uma sentença que certamente desagradaria uma das partes.

Assim, com o advento e a difusão da tecnologia no meio social, e as transformações ocorridas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina com a introdução dos autos eletrônicos, a inclusão da negociação onde as partes são autônomas, disponibilizando um ambiente eletrônico

e permanente para a resolução dos litígios judiciais, por meio da interlocução direta entre as partes reclamantes irá ampliar o aumento da solução por métodos alternativos de solução dos litígios.

2 ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODRS) — RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM REDE

2.1 Primícias, conceito e objetivos.

As boas iniciativas de resolução de conflitos *on-line* — denominadas *Alternative Dispute Resolution Systems* – ADR —, advindas do setor privado, foram mola propulsora para introdução de novas tecnologias no Poder Judiciário. Em um primeiro momento, a tecnologia foi empregada apenas para facilitar o desenvolvimento do processo — automação — redesenhando todo o sistema, mas teve que avançar — transformação — diante da dinâmica social. (FERRARI, 2021, p. 46)

Assim, em um mundo altamente conectado, não demorou muito para que as formas tradicionais de ferramentas ADR mostrassem suas limitações. “Embora dispensassem a presença na Corte e a atuação Estatal, esses meios alternativos, como o Poder Judiciário, também demandavam a presença física das partes em determinado local, ao mesmo tempo”. (FERRARI, 2021, p. 42)

Em muitos casos, os conflitos judiciais atravessam fronteiras geográficas, as partes necessitam interagir de forma síncrona⁴ ou assíncrona⁵, assim o ambiente propiciado pela ADR deixou de ser eficiente e suficiente para resolução e evolução dos acordos. Nesta seara que surge a *Online Dispute Resolution* (ODR), que aposta na tecnologia para mediar a comunicação entre as partes e repensar verdadeiramente o processo.

Na ODR a tecnologia não só passa a atuar como intermediária em interações anteriormente presenciais, como também assume o protagonismo e interfere diretamente nas negociações que visam a solução de conflitos, “funcionando de forma disruptiva ao promover uma mudança de racionalidade inerente ao modelo de resolução de disputas”. (WATKINS, 2022, p. 8)

⁴ Síncrona é aquela comunicação que ocorre de forma simultânea, rápida em tempo real, como por exemplo conversas presenciais ou ligações telefônicas.

⁵ Assíncrona é aquela comunicação que ocorre de forma mais lenta, não acontece em tempo real, e as respostas podem ser de forma intermitente, exemplo dos e-mails ou mensagem não instantâneas.

A Online Dispute Resolution (ODRs) é uma tecnologia capaz de propiciar distintas formas de uso e aprimorá-los, utilizando a negociação como meio de solução das controvérsias, através de softwares criados com diferentes níveis de automação, para que as partes possam acessar e interagir com contrapropostas por intermédio do sistema de ODR. (LIMA; FEITOSA, 2016, p. 53-70)

A utilização da ODR e suas inovações devem vir ao encontro das necessidades e da realidade vivenciada pela sociedade, além de fortalecer o acesso à justiça ao cidadão e alterar as dinâmicas sociais, fortalecendo a cultura da paz e possibilitando o encerramento processual das demandas.

Esta cultura de paz deve ser promovida e efetivada por ação do Poder Judiciário, criando e implementando meios adequados baseados na educação, diálogo e cooperação.

Logo, a criação, a implementação e a utilização de ferramentas tecnológicas adequadas contribuiriam significativamente para o saneamento processual, minimizando o agravamento dos litígios e o volume exacerbado de demandas nas Cortes brasileiras.

Neste viés, é de extrema importância que esses meios atuem conjuntamente com uma espécie de cultura de paz como política — missão — do Poder Judiciário que, nas palavras de Maria Inês M. S. Alves (2022), significa:

Uma nova cultura se instala impulsionada pela necessidade de manter a paz social, dando à sociedade alternativas para que encontre soluções a seus eventuais conflitos. Isso não quer significar que o Estado tenha renunciado ao exercício de sua função jurisdicional ou que reste violado o princípio da inafastabilidade da jurisdição. Ao revés, atende à necessidade de prover o cidadão de meios adequados para superação de conflitos atendendo “à sua natureza e peculiaridade”, consistindo em um conjunto de atributos, tradições, valores, comportamentos e estilo de vida, sendo eterizados através do ser humano. (CUNHA, 2011, p. 29-35)

Ressalta-se, assim, que o objetivo primordial dos métodos consensuais não é somente de diminuir a carga processual existente, mas também garantir a pacificação social por meio dos melhoramentos que eles propiciam, apresentando-se como o amplo proveito para a sociedade.

As abordagens para resolução dos conflitos devem ser facilmente “acessíveis, envolventes, interativas, eficientes e inteligentes, pois cada vez mais pessoas esperam que suas interações com entidades públicas sejam semelhantes às suas relações com entidades privadas” e tenham resultado satisfatório em atendimento a seus anseios. (KATSH; RBINOVICH-EINY, 2022, p. 79)

A ODR tem como objetivos precípuos conveniência, experiência e confiança. No entanto, sua expansão e sua essência envolvem três grandes mudanças nas formas de gerenciar os conflitos, quais sejam: “i) Local físico para o virtual; ii) Intervenção humana para tomada de decisões algorítmicas; iii) Confidencialidade para ênfase na coleta, uso e reutilização de dados para prevenção de conflitos”. (KATSH; RBINOVICH-EINY, 2022, p. 75)

Neste diapasão, envolto nos objetivos, o sistema visa dar autonomia às partes, além de fornecer informações sobre disputas e consentimentos verificados em casos semelhantes, as disputas são tratadas em um ambiente onde a tecnologia ajuda a identificar e resolver os principais impasses.

Denota-se, portanto, que a utilização de ODR é uma porta aberta a agregar, mostrando grande potencial para evitar litígios, reduzir custos, promover celeridade e melhorar a eficiência do acesso à justiça. Traz benefícios não só aos operadores do direito, mas também para toda sociedade, causando impactos positivos, com o condão de promover uma mudança de paradigma nos sistemas de solução de controvérsia, inclusive na esfera processual, aprimorando os esforços conciliatórios previstos no ordenamento jurídico.

3 OS BENEFÍCIOS DA *ONLINE DISPUTE RESOLUTION* – ODR

3.1 A utilização e os benefícios da inteligência artificial.

A tecnologia digital já não é mais um acessório da vida cotidiana, mas parte integrante da estrutura organizacional da sociedade.

Como a noção de litígio está tão arraigada no mundo jurídico, não é fácil alcançar essa mudança de forma radical e prática. No entanto, embora a aplicação de métodos apropriados de resolução de disputas esteja sofrendo transformações, o número de casos tratados pelo Judiciário continua a aumentar, além do mais, mesmo que julgado por sentença, o processo não termina, podendo se estender aumentando os prejuízos econômicos, sociais e pessoais.

Neste foco, o Judiciário não era mais capaz de responder a todas as disputas na velocidade desejada, assim a inteligência artificial, com o advento dos autos eletrônicos em relação aos autos físicos, trouxe agilidade em decisões e protocolo de petições, evitando as idas e vindas ao cartório judicial; trouxe certa flexibilidade aos advogados e às partes e tornou mais prático o andamento processual, como as citações *on-line*. Houve ganho de tempo, houve redução na sobrecarga nos atendimentos presenciais e, em tempos de pandemia, houve

aprimoramento das audiências por videoconferência, o que maximizou a finalização dos processos.

As novas formas de interação *on-line* e a análise de dados abriram inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de novas rotinas operacionais para o processamento das causas, as quais podem, desde logo, serem examinadas, pois a inovação tecnológica traz soluções ágeis e inteligentes, possibilitando a solução dos conflitos, como bem salienta Mário Magalhães:

A tecnologia pode ser parte de uma resposta estrutural para negociação e resolução de conflitos e o adequado acesso de todos à Justiça. Três grandes pilares compõem esta estrutura: a mudança da sociedade, o arcabouço legal existente e a disponibilidade da tecnologia. Todos inter-relacionados e mutuamente causa e efeito entre si e os sistemas comportamentos emergentes. (MAGALHÃES, 2016).

As negociações *on-line* reproduzem as práticas de negociação presencial e são diretas, sem nenhuma interferência de mediadores ou árbitros terceirizados. As partes negociam em ambiente totalmente virtual, sem necessidade de presença física das pessoas ou advogados envolvidos, excluindo custos desnecessários e evitando deslocamentos geográficos. Tem-se um espaço virtual amplo e livre para evitar a expansão ou proliferação de conflitos por falta de comunicação. (FALCÃO; CARNEIRO, 2020, p. 332)

Colin Rule, (RULE, 2022, p. 63-68), citando os benefícios potenciais do ODR, diz que geralmente permitem reduzir o tempo e os custos de resolução de disputas, e, além desses benefícios gerais, oferecem benefícios tangíveis às partes e a terceiros neutros envolvidos na solução das demandas, senão vejamos:

- a) Para as partes, é a velocidade do procedimento de resolução, que não precisa contar com agendamento de uma reunião física e tampouco com deslocamentos geográficos trazendo economicidade de tempo e de custos financeiros;
- b) O procedimento está disponível 24 horas, nos 7 dias da semana;
- c) A interação assíncrona possibilita que a parte argumente quando se sentir mais preparada e até consulte outras pessoas;
- d) Redução do impacto das emoções na negociação;
- e) A comunicação à distância e equilibra o poder de argumentação entre os envolvidos, e mais tempo para reflexão, evitando ainda o poder hierárquico ou ascensão pessoal que uma das partes possa possuir sobre a outra;
- f) Ganha-se tempo para pesquisar fatos alegados pela outra parte;
- g) A comunicação *on-line* e escrita obriga a parte a refletir mais enquanto escreve;
- h) Há redução dos preconceitos raciais, de idade, de gênero ou com as pessoas portadoras de deficiência;
- i) Seria possível até mesmo possibilitar o anonimato das situações em que sejam favoráveis para resolução do conflito;

- j) A negociação automatizada pode programar os algoritmos para as inúmeras maneiras de resolver o conflito, trazendo soluções diferenciadas que agradem as partes;
- k) Os sistemas de ODR podem ser usados para colher informações e gerar feedback para as empresas e pessoas envolvidas. (RULE, 2022, p. 63-68)

Nesta seara, pode-se observar que existem inúmeros benefícios com a utilização da ODR e, ao que tudo indica, o futuro parece estar voltado para a implementação de uma ferramenta automatizada que gere algoritmos, tanto para prevenção, como para soluções dos conflitos.

Conflitos que são impulsionados pela análise de dados internos ao invés de reclamações e disputas externas e, por lado que, permitam que as partes componham sozinhas e busquem alternativas resolutivas que sejam satisfatórias para todos os envolvidos para o encerramento das demandas processuais.

O Poder Judiciário disponibilizando um ambiente eletrônico alternativo e permanente para a resolução dos litígios judiciais, por meio da interlocução direta entre as partes, gerará um ambiente de negociação inovador, que trará redução das demandas judiciais, no qual a tecnologia poderá ser parte de uma resposta estrutural para negociação e resolução de conflitos com o adequado acesso de todos à Justiça.

4 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA *ONLINE DISPUTE RESOLUTION* - ODR NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE.

A resolução de conflitos em rede – ODR – abre a possibilidade de reviver a promessa do “novo enfoque de acesso à justiça”, denominado como terceira onda, uma vez que as controvérsias existentes não são apenas sociais e representativas, mas também processuais e procedimentais. Neste contexto é necessário adotar medidas de prevenção de conflitos e de resolução judicial e extrajudicial de litígios, e propor um novo modelo de análise sobre estas demandas, evoluindo inclusive para demandas já judicializadas. (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 31-48)

Assim, partindo do conceito de que a *Online Dispute Resolution* são meios de solução de disputas realizadas *on-line*, portanto, por meios eletrônicos, o Poder Judiciário, percebendo a nova demanda social, deveria criar um novo canal digital de acesso à justiça, por meio de sistema de *plugin* dentro do sistema operacional já utilizado, ou através de plataformas digitais de solução de conflitos, ou ainda através de um modelo de negócio que permita e estimula a interação entre duas partes ou usuários para solucionar problemas comuns.

No judiciário Catarinense, esta nova tecnologia poderá ser divulgada e disponibilizada aos litigantes gratuitamente, e poderá ser usada para coletar e processar dados, coletar informações, organizá-las e disponibilizá-las às partes interessadas; diagnosticando problemas e obstáculos ao consenso e identificar possíveis áreas de acordo; facilitando e otimizando a comunicação síncrona e assíncrona; apoiando e facilitando as negociações através de meios automatizados sem intervenção de um terceiro alheio à lide; flexibilizando o desenho do modelo de resolução de disputas e adaptando-se para atender a um caso particular; executando análises preditivas, e por fim auxiliando na avaliação e determinação de casos, entre uma infinidade de outras possibilidades. (WATKINS, 2022, p. 8)

Num primeiro momento, as partes teriam acesso a um Diagnóstico no qual seriam disponibilizadas informações aos participantes de maneira a combater a assimetria informacional⁶, entendendo que o conhecimento acerca das provas e dos contornos jurídicos do litígio poderia evitar a continuidade da controvérsia. (WOLKART, 2020, p. 9)

Superada esta etapa, haveria um segundo estágio de negociação *interpartes*, levando a uma forma peculiar de negociação onde cada parte de igual forma exporá as suas necessidades e dificuldades, negociando de maneira ampla e abrangente com o intuito de terminar a demanda, levando ao Juiz apenas a homologação do acordo.

Para indicar o melhor fluxo procedimental de implementação da ODR no Poder Judiciário Catarinense, por óbvio, são necessários estudos tecnológicos e operacionais mais aprofundados, sobre a forma mais adequada, seja dentro da estrutura operacional atual — EPROC —, seja por uma página específica ou por um botão na página central no *site* do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ou ainda através de plataformas privadas ou públicas, mas independente da forma, a sua concretização é medida salutar, primordial e necessária para enfrentamento amplo das demandas judiciais.

⁶ Sobre a necessidade de superação da assimetria informacional para estimular a solução consensual de controvérsias, vide a posição de Erik Navarro Wolkart: “A assimetria de informação é classicamente considerada a principal causa de insucesso na tentativa de entabulamento de acordos. Antes de o processo iniciar-se, e mesmo durante a sua tramitação, é muito provável que as múltiplas facetas da realidade tenham sido captadas pelas partes de modo diferente (incerteza interpretativa). Mais do que isso, é possível que algumas dessas lâminas da realidade tenham apresentando-se para apenas para uma das partes, configurando-se como informação privativa, totalmente desconhecida da outra parte (assimetria de informação propriamente dita). Essas refrações na apreensão da realidade levam a refrações na formação da expectativa de vitória de cada parte, que acaba seguindo caminho próprio, nem sempre rente à expectativa da outra parte (...). Não haverá acordo sempre que o intervalo de acordo for negativo, ou seja, sempre que as diferenças entre as expectativas das partes quanto à possibilidade de vitória do autor (...) implicarem um valor maior do que o valor dos custos totais do processo a serem economizados pelas partes com o sucesso do acordo”.

Vale destacar neste ponto a experiência implementada no Tribunal de Justiça da Bahia, através do Decreto Judiciário 650, de 23 de setembro de 2020, que institui o Sistema de Negociação Virtual do PROJUDI-BA, o qual foi desenvolvido e integrado ao sistema de tramitação de autos eletrônicos dos Juizados Especiais do Estado Baiano.

Quando os autos judiciais eletrônicos são cadastrados no PROJUDI-BA, há duas formas destes autos serem encaminhados para a plataforma de negociação virtual. A primeira é de forma automática, logo após o cadastramento da ação judicial pelo advogado ou advogada, desde que não tenha pedido de urgência e a parte reclamada seja uma empresa aderente ao sistema de negociação. Já a segunda é de ofício ou mediante peticionamento de quaisquer das partes em autos que se já se encontram em andamento, cuja diligência é realizada eletronicamente por meio da Secretaria do Juizado Especial. (TJBA, 2022)

A empresa inclui, então, uma proposta de acordo, que pode ser aceita, recusada ou até apresentada uma contraproposta pela parte reclamante. Quando o acordo é efetivado no Sistema de Negociação Virtual, segue automaticamente para homologação judicial. Em caso negativo o processo segue sua tramitação normal.

Desde seu início, a plataforma já tramitou mais de 44 mil negociações e mais de 500 empresas estão credenciadas para promover acordos com clientes, além de ser reconhecida como uma boa prática pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022).

Nesta toada, é que o Poder Judiciário Catarinense deve seguir a rota de transformação para operacionalização de apoio à resolução dos conflitos de forma *on-line*. Assim, a ODR trará inúmeras vantagens às partes e, principalmente, ao término de demandas, independente se forem repetitivas, forem as que se arrastam por longos anos ou pendentes de julgamento.

A ODR trará mais flexibilidade, menor custo e maior adequação para atender necessidades específicas de cada tipo de relação processual; maior eficiência e facilidade de participação para envolvidos localizados fisicamente em regiões geografias distintas; acesso à justiça para os minoritários; afastamento de preconceitos, uma vez que a resolução pode ocorrer sem identificação física dos envolvidos; melhor equilíbrio e menor desgaste emocional das partes diretamente envolvidas oriundos da comunicação não presencial. (MAGALHÃES, 2016)

Por certo, a utilização da *Online Dispute Resolution* nos Tribunais pátrios gerará grandes vantagens aos jurisdicionados, como mecanismos facilitadores para solução adequada dos conflitos. Assim, a convergência a canais efetivos de comunicação permitirá que a justiça e a sociedade ampliem as possibilidades de acesso à justiça.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostra a importância da tecnologia, a expansão no campo jurídico e como alguns aspectos do sistema judiciário brasileiro devem se transformar para que os verdadeiros processos de implementação de novas tecnologias desenvolvam com eficiência as formas de acesso à justiça.

As interações *on-line* fornecidas pela inteligência artificial, através da análise de dados e conjecturas, abrem também as fronteiras para o desenvolvimento de novas rotinas operacionais para o processamento das causas, fornecendo ao Poder Judiciário celeridade e eficiência para potencializar a agilidade na prestação jurisdicional.

A *Online Dispute Resolution* - ODR como inovação possui um papel especial e característico, que vai além da ferramenta tecnológica propriamente dita, pode-se dizer que suplanta a normativa, pois ao possibilitar uma forma alternativa de solução do conflito em que as partes são protagonistas de suas vontades, sem que um terceiro mediador, conciliador, árbitro ou Juiz interfira em sua decisão, abre uma gama extraordinária de possibilidade inclusive na mudança no comportamento social dos indivíduos, vislumbrando a Justiça como efetiva, democrática e salutar.

Nesta seara, é essencial sabermos que a utilização da ODR não indica a total substituição das práticas presenciais, mas sim uma excelente possibilidade para a atual realidade de uma sociedade que amplia cotidianamente as suas relações virtuais. Cabe ao Poder Judiciário antever e ampliar seus fluxos, aderir às mudanças, implementando essa funcionalidade de maneira rápida — quer nos sistemas operacionais vigentes quer através de outra plataforma — para ampliar seu alcance da Justiça Social. Diante disso, precisamos pensar em novos modelos de resolução para os novos tipos de conflitos e focar no desempenho desses sistemas.

Enfim, apesar das rápidas mudanças da era digital, com a introdução de novas tecnologias, ainda há um longo caminho a ser percorrido, a fim de que estes avanços tecnológicos assumam um papel de aproximar e não afastar, principalmente os mais vulneráveis, do acesso pleno à resolução de conflitos de interesses. Esta será a única maneira de alcançar uma ordem jurídica concretamente justa, na qual o acesso à justiça seja efetivamente garantido a todos.

Afinal como delimita Kevin Kelly “Tudo está em fluxo. Nada está concluído. Nada está feito. Essa mudança sem fim constitui o eixo central do mundo moderno”. (KELLY, 2017, p. 26)

Por derradeiro, é importante esclarecer que não se deve focar nas tecnologias em sua forma, mas em suas consequências e implicações, trazendo importantes reflexões sobre o contexto em que vivemos, considerando as transformações que ainda estão por vir e como elas mudarão o mundo como conhecemos.

REFERÊNCIAS

BECKER, Daniel; FEIGELSON, Bruno. **Acesso à justiça para além de Cappelletti e Garth: a resolução de disputas na era digital e o papel dos métodos on-line de resolução de conflitos (ODR) na mitigação da crise de justiça no Brasil**. Direito, processo e tecnologia [livro eletrônico] / coordenação Erik Navarro Wolkart... [et al.]. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

BRASIL. **LEI N.13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 15 abril 2022.

BRASIL. **LEI N.13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015**. Código de Processo Civil. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em 15 abril 2022.

BRASIL. **LEI N. 9.307, DE 23 DE SETEMBRO DE 1996**. Dispõe sobre arbitragem. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm. Acesso em 15 abril 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento adequado dos Conflitos de Interesse no Âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em 15 abril 2022.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant, **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Ed. Sergio Antônio Fabris Editor, 1988.

CHRISTENSEN, Clayton. M. HORN Michael. B. STAKER Heather. **Ensino híbrido: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos**. Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation. Disponível em <https://www.christenseninstitute.org/publications/ensino-hibrido/>. Acesso 15 maio 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portal do Conselho Nacional de Justiça de Boas Práticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/452>. Acesso em 30 dez. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Programa Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 15 de maio de 2022

CUNHA, Maria Inês Moura Santos Alves da. **A cultura da paz como política pública do poder judiciário**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, São Paulo, n. 8, 2011. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/78841>. Acesso em 15 abril 2022.

DELGADO, Maurício Godinho, **Arbitragem, mediação e comissão de conciliação prévia no direito do trabalho brasileiro**. São Paulo: Revista Ltr, v.66, n. 6, jun. 2002.

FALCÃO, Cintia; CARNEIRO, Tayná. **Direito exponencial: o papel das novas tecnologias no jurídico do futuro**. São Paulo: Thosmon Reuters Brasil, 2020.

FEIGELSON, Bruno; FURLANETO NETO, Mário; DO CARMO, Júlio César Lourenço. **Resolução on-line de controvérsias: a conversão da cultura do litígio à cultura da autocomposição**. Revista de direito e as novas tecnologias, vol. 4, jul.-set. 2019, DRT /2019/40166, ed. RT.

FERRARI, Isabela. **Justiça Digital, Cortes On-line- 2 ed.** Ver. Atual. E ampl. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

GOODMAN, Joseph W.. **The Pros and Cons of Online Dispute Resolution: An Assessment of Cyber-Mediation Websites**. Duke Law & Technology Review, Durham, v. 2, n. 1, ago. 2003. Disponível em: <<http://scholarship.law.duke.edu/dltr/vol2/iss1/2>>.

GRINOVER, A. P. **Os métodos consensuais de solução de conflitos no novo Código de Processo Civil**. In: BUENO, C. S. (Org.) Prodireito - Programa de atualização direito - Direito Processual Civil. Porto Alegre: Artmed Panamericana, 2015, ciclo 1, v.1, p. 51-78. Disponível em: https://issuu.com/carmelagrune8/docs/revista_direito_processual_civil_-. Acesso em: 15 abril. 2022.

KATSH, Ethan; RBINOVICH-EINY, Orna. **Digital Justice: technology and the internet of dispute**. New York: Oxford University Press, 2017. P.14. Apud: MALONE, Hugo; NUNES, Dierle. Manual Digital – Compreendendo a *Online Dispute Resolution* e os Tribunais On-line. São Paulo: Editora Juspodivm, 2022.

KELLY, Kevin. **Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo/** Kevin Kelly, tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: HSM, 2017.

LIMA, Gabriela Vasconcelos; FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira. **Online dispute resolution (ODR): a solução de conflitos e as novas tecnologias**. Revista do Direito, v. 3, n. 50, 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/8360>. Acesso em: 15 abril 2022.

MAGALHÃES, Mário E. S. **Do Conflito ao acordo na era digital**. Centro de Estudos Sociedade e Tecnologia, v.1, n 7, set., São Paulo 2016. Disponível em <http://www.cest.poli.usp.br/wp-content/uploads/2018/08/V1N7-Do-Conflito-ao-Acordo-na-Era-Digital.pdf>. Acesso em 15 abril 2022.

MALONE, Hugo; NUNES, Dierle. **Manual Digital – Compreendendo a On-line Dispute Resolution e os Tribunais On-line**. São Paulo: Editora Juspodivm, 2022.

MÜLLER, Julio Guilherme. **A Negociação no novo Código de Processo Civil: novas perspectivas para a conciliação, para a mediação e para as convenções processuais**. Apud: ALVIM, Thereza Arruda (Coord.). **O Novo Código de Processo Civil Brasileiro – Estudos Dirigidos: Sistematização e Procedimentos**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

RULE, Colin. **Online Dispute Resolution for Business: B2B, E-Commerce, Consumer, Employment, Insurance and Other Commercial Conflicts**. San Francisco: Jossey-bass, 2002, Apud: MALONE, Hugo; NUNES, Dierle. **Manual Digital – Compreendendo a On-line Dispute Resolution e os Tribunais On-line**. São Paulo: Editora Juspodivm, 2022.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil - Teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum - vol. I**. 56ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Negociação Virtual – Juizados Especial do Poder Judiciário da Bahia** – Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/juizadosespeciais/index.php/negociacao-virtual>. Acesso em 30 dez. 2022.

WATKINS, Caio. A Online dispute resolution (ODR) e o Processo Judicial caminhos para integração. **Revista Eletrônica da PGE**- vl. 5. Rio de Janeiro - n. 1 jan/abril.2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46818/pge.v5i1.258>. Acesso em 22 nov.2022.

WOLKART, Erik Navarro. **Análise econômica do processo civil: como a economia, o direito e a psicologia podem vencer a tragédia da justiça**. 2 ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

OS DESAFIOS ÉTICOS PARA O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NAS ATIVIDADES TÍPICAS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

ETHICAL ISSUES ON THE ADOPTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) BY THE SANTA CATARINA STATE COURT AND ITS LOCAL JUDGES

Francine Aparecida Koch¹

RESUMO

O uso da inteligência artificial nas atividades típicas do Poder Judiciário de Santa Catarina levanta pontos significativos sobre as implicações éticas da aplicabilidade dessa tecnologia. Considerando-se os objetivos específicos formulados na pesquisa e a partir da utilização do método indutivo, os resultados alcançados apontam que o uso da inteligência artificial pelo Judiciário catarinense é uma realidade e, por isso, a importância do cuidado pautado em premissas éticas, principalmente porque o ato de julgar é uma atividade humana complexa e que envolve a consciência e a análise probatória e não uma reprodução mecânica de decisão ou julgamento, realizado por algoritmos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Poder Judiciário de Santa Catarina; Decisão Judicial; Ética.

ABSTRACT

The use of artificial intelligence in the typical activities Santa Catarina's Judiciary raises significant points about the ethical implications of the applicability of this technology. Considering the objectives formulated in the research and from the use of the inductive method, the results achieved point out that the use of artificial intelligence by Santa Catarina Judiciary is a reality and, therefore, the importance of care based on ethical premises, especially because the act of judging is a complex human activity that involves awareness and evidence analysis and not a mechanical reproduction of decision or judgment, performed by algorithms.

Keywords: Artificial Intelligence; Judiciary of Santa Catarina; Judicial Decision; Ethics.

¹ Francine Aparecida Koch: Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela Fundação Escola Superior do Ministério Público- FMP/RS; Especialista em Processo Civil com capacitação para o Ensino no Magistério Superior pela Faculdade Damásio; Bacharel em Direito pela Universidade de Passo Fundo (UPF); E-mail: francine.koch@tjsc.jus.br. A orientação da pesquisa foi realizada pela Professora Elizete Lanzoni Alves, Doutora (UFSC), Pós-Doutora pela Universidade de Alicante (Espanha) e Pedagoga (UDESC). Coordenadora da Comissão Permanente de Processo Disciplinar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Integrante da Academia Catarinense de Letras Jurídicas – ACALEJ e da Academia Brasileira de Direito (ABD). E-mail: elizete.lanzoni@tsc.jus.br

INTRODUÇÃO

No atual estágio de desenvolvimento tecnológico, o emprego da inteligência artificial (IA) pelas instituições é uma realidade, entretanto, a sua aplicação pode causar certo preconceito ou discriminação, sendo necessário analisar as implicações éticas e até mesmo jurídicas que o emprego dessa tecnologia pode acarretar.

O trabalho busca o aprimoramento da capacidade crítica em relação ao uso das ferramentas de inteligência artificial nas atividades típicas do Poder Judiciário de Santa Catarina. Além disso, o estudo articula-se com os seguintes objetivos estratégicos: tornar a atividade jurisdicional célere pela oferta de ferramentas eficientes e assegurar o uso estratégico de soluções adequadas de tecnologia da informação.

Nesse sentido, pontua-se, de um lado, a adoção da inteligência artificial para automatizar as rotinas das atividades de apoio (cartório); e, de outro, a utilização da inteligência artificial no processo decisório, inicialmente como um auxílio, sugerindo o que o humano poderia fazer, mas, posteriormente, a possibilidade de se automatizar a própria decisão do magistrado. Em relação a esse último ponto é que se questiona: é ético automatizar? Como fiscalizar as atividades típicas do Poder Judiciário quando realizadas por algoritmos? Cabe uma reflexão, ainda mais em tempos em que se fala em inovação e originalidade, mas sem perder de vista os padrões éticos organizacionais que norteiam a instituição na sua missão de realizar a justiça.

O objeto de estudo é a utilização da inteligência artificial na prestação jurisdicional típica e os fins éticos, com o intuito de tratar dos efeitos dessa funcionalidade no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método indutivo e a técnica da pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de dados a partir de bases teóricas, especialmente doutrinárias, legislações, pesquisa eletrônica e artigos jurídicos que se prestaram ao estudo.

O trabalho está dividido em três partes. Em um primeiro momento, apresentar-se-á notas sobre o conceito de inteligência artificial, o que são algoritmos e sua aplicabilidade, definição de *machine learning*, *deep learning* e redes neurais.

Em seguida, o foco é voltado a aplicabilidade da inteligência artificial nos Tribunais e na prestação jurisdicional típica do Poder Judiciário de Santa Catarina, bem como as legislações existentes e as promessas legislativas acerca do tema.

Por fim, pondera-se sobre a relação entre ética e inteligência artificial, a implementação dessa ferramenta, os possíveis vieses e os limites que devem ser observados para a tomada de decisão baseada no uso de algoritmos no Poder Judiciário de Santa Catarina.

1 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Apesar de historicamente o Direito estar assentado em pilares de tradição milenares, a sua participação no desenvolvimento e aplicação da inteligência artificial está em pleno desenvolvimento, isso porque a sociedade espera respostas rápidas e eficientes às suas demandas e o direito não pode ficar alheio às inovações e aos anseios sociais.

1.1 Notas sobre Inteligência Artificial

De início é importante ponderar alguns aspectos históricos, que são marcos substanciais para o estágio atual de desenvolvimento da inteligência artificial. A revolução industrial é considerada como a grande responsável pela alteração no modo de produção, sendo consenso científico a sua divisão em três fases. De acordo com Rodrigues (2021, p. 15):

[...] a primeira marcada pela maquinaria a vapor (transição do século XVIII para o século XIX), a segunda, notadamente, pelo advento da eletricidade (segunda metade do século XIX até a segunda guerra mundial), e a terceira marcada pela chegada da era da informática, com a migração dos sistemas analógicos para os digitais (iniciada na segunda metade do século XX).

Nesse contexto, há doutrinadores que falam em uma quarta revolução industrial, a qual implicaria uma transformação em toda a humanidade. Para Rodrigues (2021, p. 52), isso ocorreu: “[...] a partir de 2012, com o advento da aprendizagem profunda da máquina.” Klaus Schwab, fundador e presidente-executivo do Fórum Econômico Mundial, entende que a quarta revolução industrial está ligada:

[...] [ã] assombrosa profusão de novidades tecnológicas que abrangem numerosas áreas: inteligência artificial (IA), robótica, internet das coisas (IoT, na sigla em inglês), veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, armazenamento de energia e computação quântica [...] (SCHWAB, 2016, p. 11).

O mesmo autor sustenta que a ideia de uma quarta revolução industrial se confirma por três razões: a velocidade em que as mudanças estão ocorrendo, a amplitude e profundidade pela

extensa mudança de paradigmas em todos os aspectos da vida cotidiana e, por fim, pelo impacto sistêmico devido às amplas transformações na sociedade (SCHWAB, 2016, p. 13).

A tecnologia que desperta maiores discussões pelos impactos que já causa na sociedade é a inteligência artificial, pois se está vivendo uma verdadeira revolução digital:

[...] notadamente nas duas primeiras décadas do século XXI com a consolidação da ubiquidade na internet, das ferramentas de geolocalização, da manufatura aditiva (impressora 3D), da bioinformática, da internet das coisas (IoT) e notadamente, com o advento da nova realidade informacional do *big data*, e de um novo estágio de aprendizagem da máquina, uma inédita forma de organização ciberfísica da vida humana se consolida. (RODRIGUES, 2021, p. 16).

Não há um consenso quanto à conceituação de inteligência artificial, no entanto, o termo tem o marco inicial creditado a Alan Turing, quando evidenciou a possibilidade de criação de uma máquina inteligente no seu artigo *Computing Machinery and Intelligence*, publicado na revista *Mind*, em 1950 (RODRIGUES, 2021, p. 26).

Para determinar se uma máquina era de fato inteligente, Turing propôs uma maneira de avaliá-la, realizando assim o chamado *teste de Turing*, que se tratava:

[...] de um jogo de três participantes: dois humanos e um computador. O avaliador, um humano, faz perguntas abertas aos outros dois (um humano, um computador) com o objetivo de determinar qual deles é o humano. Se o avaliador não puder fazer a distinção, presume-se que o computador é inteligente. (TAULLI, 2020, p. 17).

De acordo com Fröhlich e Engelmann (2020), a denominação inteligência artificial, ocorreu posteriormente:

No ano de 1956, em conferência realizada no Dartmouth College, na Universidade de New Hampshire (Estados Unidos), os cientistas Minsky, Newell e Simon, bem como John MacCarthy, o organizador do evento, cunharam o termo para designar um tipo de inteligência construída pelo homem para dotar máquinas de comportamentos Inteligentes. (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 33).

Ainda não se tem uma definição unânime do conceito de IA, ou seja: “[...] as definições de IA se alteram de acordo com as áreas e estudo em destaque, dando vida a um termo genérico que abrange muitos ramos da ciência e tecnologia.” (SOURDIN apud FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 35).

Para este trabalho optou-se por adotar uma definição trazida por Peixoto e Silva (2019, p. 44) quanto ao conceito de inteligência artificial, por melhor se adequar à teoria de base da pesquisa:

[...] a IA como desenvolvimento de capacidade de reprodução artificial de habilidades e conhecimentos humanos destinados à resolução de problemas específicos. Envolve, portanto, habilidades de compreensão de linguagens, planejamento, memória, percepção, que podem ser executadas artificialmente.

No entanto, conclui-se que a definição de IA é um termo ainda em construção e que não apresenta consenso quanto à conceituação, apesar de ter como característica essencial a possibilidade de aprendizagem o que a assemelha à inteligência humana.

1.2 Conceito de Algoritmos, Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*), Aprendizado Profundo de Máquina (*Deep Learning*) e Redes Neurais

Do estudo desenvolvido até o momento, pode-se inferir que a inteligência artificial é um conceito amplo, ainda em progresso e que abrange uma série de outros conceitos, como: algoritmos, aprendizado de máquina, aprendizado profundo de máquina e redes neurais, e compreendê-los passa a ser uma etapa fundamental para o entendimento desse objeto de aprendizado.

A palavra “algoritmo” vem do latim *algorismus*, homenagem ao matemático persa do século IX, al-Khwarizmi e transformado de “algorismo” para “algoritmo” no século XVII, em razão da influência do grego *arithmos*, que significa “número” (SEJNOWSKI, 2019, p. 189). Embora antiga, a palavra algoritmo há pouco tempo passou a ter maior destaque, principalmente quando se fala em uso da inteligência artificial.

Sejnowski (apud RODRIGUES, 2021, p. 29), ao explicar o que são os algoritmos, diz que: “[...] são procedimentos passo a passo que você segue para atingir objetivos específicos como se fosse a receita para fazer um bolo”, ou seja, uma sequência de instruções em busca de uma resposta para um problema predeterminado, do que se infere que os algoritmos somente vão conseguir responder ao que forem treinados e que não há possibilidade de adaptação.

Peixoto e Silva (2019) esclarecem que os algoritmos são:

[...] um conjunto finito de instruções que, seguidas, realizam uma tarefa específica. Essa ideia mais ampla é completada com as seguintes características: 1) *input* fornecido externamente; 2) *output* quantificável produzido; 3) *definiteness*, sendo cada instrução clara e inequívoca; 4) *finiteness*, terminando após um número finito de etapas; 5) *effectiveness*, com cada instrução básica o suficiente para ser viável e executada por uma pessoa. (PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 71-72).

Nessa construção, vê-se que os algoritmos estão em todos os lugares do mundo virtual: “Nós os usamos toda vez que fazemos pesquisas no Google. As notícias que lemos no *feed* do

Facebook são escolhidas por algoritmos que se baseiam em nossos históricos de cliques no *feed* [...]” (SEJNOWSKI, 2019, p. 189).

Sobre o conceito *machine learning* (aprendizado de máquina), Murphy (apud PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 21) afirma que: “[...] a *machine learning* pode ser apresentada como um conjunto de métodos que pode detectar padrões em dados de forma automática, utilizando esses padrões para projetar dados futuros ou desempenhar formas de tomada de decisão.”

De acordo com Marques (2019, p. 4), “Sua aplicação prática se destaca, por exemplo, em busca de resultados na internet, reconhecimento facial, detecção de fraudes e mineração de dados.” E complementa, dizendo que no aprendizado de máquina, os algoritmos: “[...] consistiriam em sequências predefinidas de comandos automatizados que, com base em dados, chegam a conclusões que podem sujeitar alguém a uma determinada ação, como, em tese, poderia fazer um ser humano.”

Quanto ao aprendizado de máquina, Peixoto e Silva (2019) explicam que para: “[...] saber como um algoritmo de *machine learning* se desempenhará quando submetido ao mundo real, é preciso que este desempenhe suas tarefas em dados que não conhece para que sua performance seja medida.” (PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 90).

Lage (2021, p. 71) destaca que: “[...] no aprendizado de máquina (*machine learning*) os algoritmos permitem que os computadores treinem as entradas de dados e usem análises estatísticas para produzir valores dentro de um intervalo específico [...].”

Nesse contexto é importante ponderar, ainda que sucintamente, que o aprendizado de máquina pode ser de três classes: supervisionada, não supervisionada e por reforço.

Lage (2021, p.76) menciona que: “[...] no aprendizado de máquina supervisionado a máquina é ensinada pelo exemplo”, ou seja, os algoritmos são capazes de dar respostas a partir de uma grande massa de dados, com análise de padrões/classes predefinidas para, ao final, se chegar a uma resposta, A ou B, aprendendo com as observações e sendo corrigido pelo treinador até atingir a precisão desejada.

A mesma autora (2021, p. 77) aponta que no aprendizado de máquina não supervisionado: “Não há programador humano para fornecer instruções. Em vez disso, a máquina determina correlações e relacionamentos analisando os dados disponíveis”. Nessa perspectiva, Peixoto e Silva (2019, p. 94) pontuam que: “O aprendizado não supervisionado se parece mais com a forma como os humanos aprendem.”

O aprendizado por reforço, segundo Lage (2021, p. 79) é: “[...] provavelmente o sistema de aprendizado mais complexo, vez que exige que a máquina seja equipada com sistemas e

ferramentas capazes de melhorar o próprio aprendizado e acima de tudo, integrar as características do ambiente em seu entorno”. Peixoto e Silva (2019, p. 95) afirmam que o aprendizado por reforço: “[...] explora uma abordagem computacional para o aprendizado pela interação”.

O aprendizado profundo de máquina (*deep learning*) está relacionado às chamadas redes neurais, que, de acordo com Peixoto e Silva (2019, p. 99), “[...] é uma forma específica de *machine learning*, que envolve o treinamento de redes neurais com muitas camadas de unidades.” Conforme os mesmos autores, as explicações sobre o funcionamento das redes neurais são deveras complexas, em resumo pode-se dizer que é o modo em que ocorre o aprendizado profundo da máquina, qual seja, o *deep learning*, ou seja, estruturas inspiradas no cérebro e neurônios humanos (PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 99).

Nessa questão, Lage (2021, p. 84) pontua que “[...] o *deep learning* realiza o chamado ‘aprendizado de ponta a ponta’ – em que uma rede recebe dados brutos e uma tarefa a ser executada, como a da classificação, e aprende como fazer isso automaticamente”, permitindo-se arrematar que no aprendizado profundo de máquina, o algoritmo chega sozinho a um resultado, sem interferência humana. A mesma autora diz que:

Existe uma diferença crucial entre o aprendizado de máquina (*machine learning*) e o aprendizado profundo de máquina (*deep learning*), são elas: a) o aprendizado de máquina (*machine learning*) usa algoritmos para analisar dados, aprender com esses dados e tomar decisões informadas com base no que aprendeu; b) o aprendizado profundo (*deep learning*) estrutura algoritmos em camadas para criar uma rede neural artificial – uma tentativa de reproduzir o trabalho do cérebro humano em um computador usando camadas de neurônios. (LAGE, 2021, p. 83).

E, com esses conceitos, uma reflexão inaugura o seu espaço: Como é possível o aprendizado profundo de máquina chegar a um resultado sozinho? Por meio das chamadas redes neurais: “[...] que são estruturas de processamento inspiradas no cérebro e neurônios humanos, que permitem a sobreposição de muitas camadas de processamento, e um ‘aprofundamento’ da aprendizagem.” (PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 104). Bonat e Peixoto (2020, p. 52) afirmam que as redes neurais: “[...] aprendem pela experiência, a tomada de decisão é intuitiva.”

Em prévia conclusão é possível afirmar que nas redes neurais os dados vão entrando fileira a fileira dos neurônios artificiais até chegarem à última camada e dizer: o resultado é A ou B, de acordo com Sejnowski (2019, p. 29): “Os limites do que as redes neurais podem fazer, se treinadas, são a imaginação do treinador e os dados que possui”, ou, como pontuam Boening e Moraes da Rosa (2020, p. 26), ao se referirem ao aprendizado das redes neurais: “Aprender, no caso, significa otimizar sua performance, sem intervenção humana [...]”, ou seja, no aprendizado profundo a máquina também pode se autoensinar.

2 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO

Pelas ponderações feitas até esse momento, é perceptível que um sistema de justiça que prima pela solução célere dos conflitos deve aderir à inequívoca transformação digital que está permeando todas as instituições, focar na tecnologia e na governança estratégica.

2.1 O uso da Inteligência Artificial nos Tribunais

Inovar é um processo social e jurídico complexo, ainda mais quando se busca implementar novas tecnologias em instituições, como o Poder Judiciário, faz-se necessário garantir que esses avanços sejam direcionados para os melhores resultados possíveis a todos os cidadãos usuários da prestação jurisdicional.

Apesar de a inteligência artificial já estar presente em diversas áreas do cotidiano, sem dúvida é no âmbito do Poder Judiciário que estão presentes as mais acaloradas discussões entre os estudiosos pelo tema e os críticos fervorosos.

Efetivamente, a partir de 2021, uma nova era da computação cognitiva se inicia, a mudar os rumos da revolução tecnológica digital, eis que o uso dos computadores deixa de estar dirigido à estrita exponenciação da capacidade de realização de operações lógicas, segundo programação previamente codificada, para passar à efetiva operação de uma inteligência decisória de fundo auto-organizacional, a partir da capacidade ínsita de identificar padrões, escrutinar probabilidades atribuir pesos e predizer solução a um determinado problema algoritmizado. (RODRIGUES, 2021, p. 37-38).

No Brasil, pode-se dizer que há um ambiente fértil para a aplicação da IA no Poder Judiciário, pois com a Resolução n. 420, de 29 de setembro de 2021, do Conselho Nacional de Justiça, houve a determinação para que a regra seja a adoção do processo eletrônico e a conversão e digitalização do acervo processual físico remanescente dos órgãos do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021c), o que vem sendo feito gradativamente desde o ano de 2006, com a edição da Lei n. 11.419/2006, de 19 de dezembro de 2006.

Pode-se notar um grande movimento nas instituições públicas para o desenvolvimento de programas que utilizem a inteligência artificial, no Supremo Tribunal Federal (STF), o uso da inteligência artificial está sendo empregado com o Projeto Victor, utilizado para automatizar a identificação das teses de repercussão geral na distribuição dos Recursos Extraordinários, o

qual, segundo Bonat e Peixoto (2020, p. 90): “[...] foi o primeiro instrumento processual a contar com a assistência da inteligência artificial.”

Segundo Bonat e Peixoto (2020, p. 126), o sistema Victor consegue: “[...] a partir da classificação realizada nos temas de repercussão geral, identificar os casos semelhantes e indicar qual precedente seria mais bem aplicado naquela determinada situação [...]”

Com o emprego dessa tecnologia, o STF conseguiu trazer mais agilidade na tramitação dos Recursos Extraordinários, uma vez que se tornou possível a vinculação de novos processos aos temas de Repercussão Geral existentes e indicados pelo Victor.

De acordo com Toledo (2021, p. 126), permitiu-se que a:

[...] a inteligência humana seja concentrada em atividades estratégicas e de sensibilidade, internamente melhorando o ambiente laboral e externamente contribuindo para um dos maiores desafios postos ao STF na contemporaneidade: a entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável.

Além disso, “[...] os servidores do Núcleo de Repercussão Geral levavam, em média, 30 minutos para desempenhar somente a atividade de separar as 5 (cinco) principais peças do processo [...] o robô Victor consegue realizar o mesmo trabalho em questão de apenas 5 segundos [...]” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 61).

Nessa mesma direção, o Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu e utiliza três *bots* (Alice, Sofia e Mônica) para a realização de tarefas internas antes realizadas por servidores. Na Advocacia Geral da União (AGU) há a utilização do programa Sapiens, que tem como função o apoio à produção de conteúdo jurídico e controle de fluxos administrativos (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 51).

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) também desenvolveu um *software* de IA, denominado Sócrates, para auxiliar em seus procedimentos, o qual tem a função de: “[...] reconhecer casos com acórdãos semelhantes e que tratem dos mesmos dispositivos legais” (PEIXOTO, 2021, p. 129), ou seja, “A partir de um exame automático da decisão recorrida e dos documentos juntados ao recurso, sugere casos similares já tratados pelo Tribunal.” (LAGE, 2021, p. 173).

Em idêntico caminhar, Peixoto (2021, p. 130) também menciona a inteligência artificial denominada *Mandamus*, do Tribunal de Justiça de Roraima, a qual:

Tem como objetivo a aplicação de *machine learning* nos padrões de dados judiciais estruturados, para permitir: a aferição de métricas de tempo de cumprimento de mandados, com classificação do perfil dos mandados, perfil de oficiais de justiça, qualidade dos documentos produzidos, eficiência e indicativos de aprimoramento no uso de recursos humanos envolvidos. Estabelece-se, assim, o que ficou denominado

entre as partes sistema de inteligência artificial, que irá permitir um funcionamento inovador da central de mandados.

Nesse sentido, pode-se ainda enumerar o emprego da IA pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJ/PE), que desenvolveu um sistema denominado Elis, cujo objetivo é: “[...] analisar processos de execução fiscal e classificá-los em relação a divergências cadastrais e à competência para o seu julgamento, bem como, apontar eventual prescrição.” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 62).

O Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), por exemplo, criou o Sinapses, que: “[...] disponibiliza serviços que otimizam a realização de tarefas repetitivas (automação), predições, agilização do andamento processual, além de conferir maior segurança.” (LAGE, 2021, p. 168).

É notório, portanto, que os Tribunais têm caminhado na direção da aplicação da IA, inicialmente como apoio e otimização processual. Mas já existem debates acerca da utilização dos algoritmos na tomada da decisão judicial, o que será objeto de estudo na seção três.

2.2 Marcos Normativos Nacionais sobre o uso dos algoritmos

Com a expansão do emprego da máquina nos diversos campos da sociedade contemporânea, tornou-se necessária a sua regulamentação, isso porque, com o uso da inteligência artificial: “[...] mais do que a execução de operações lógicas, tornou-se capaz de aprender com os dados que a alimentam e de fazer predições, acentuaram-se as preocupações com as garantias de observância da ética, da transparência e da governança [...]” (RODRIGUES, 2021, p. 8).

Assim, apesar de incipientes, começam a surgir diversas legislações que preconizam o a ética e a transparência na aplicação dos algoritmos.

Uma das primeiras leis que pontuou alguns aspectos relacionados ao uso dos algoritmos foi a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei n. 13.709, de 17 de agosto de 2018, que é expressa no artigo 20 e parágrafos², ao determinar que deve haver transparência, inclusive com a possibilidade de realização de auditoria para verificação de aspectos discriminatórios.

² Art. 20. O titular dos dados tem direito a solicitar a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado de dados pessoais que afetem seus interesses, incluídas as decisões destinadas a definir o seu perfil pessoal, profissional, de consumo e de crédito ou os aspectos de sua personalidade. (Redação dada pela Lei n. 13.853, de 2019) §1º O controlador deverá fornecer, sempre que solicitadas, informações claras e adequadas a respeito dos critérios e dos procedimentos utilizados para a decisão automatizada, observados os segredos comercial e industrial. §2º Em caso de não oferecimento de informações de que trata o §1º deste artigo baseado na observância de segredo comercial e industrial, a autoridade nacional poderá realizar auditoria para verificação de aspectos discriminatórios em tratamento automatizado de dados pessoais.

A Resolução do Conselho Nacional de Justiça n. 332, de 21 de agosto de 2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020), informa no artigo 1º que a implementação da IA estará à disposição da Justiça e que deve ser utilizada para promover o aprofundamento da compreensão entre a lei e o agir humano. A referida Resolução também dispõe da importância de abordar a ética, a transparência e a governança no uso da IA pelo Poder Judiciário.

Para tanto, a Portaria n. 271, de 4 de dezembro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, em consonância com a Resolução 332, passou a dispor claramente acerca da ética e da transparência no uso dos algoritmos.

A propósito, a referida Portaria destaca que o desenvolvimento da IA deve ocorrer de forma colaborativa e democrática³, além de acontecer em uma plataforma comum, acessível a todos⁴, e indica que tal plataforma do Poder Judiciário nacional é o Sinapses, disponibilizado pelo CNJ, em parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia⁵.

A Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019, que previa a criação de centros de inteligência do Judiciário, foi revogada pela Resolução n. 395, de 07 de junho de 2021, a qual prevê no artigo 4º⁶ a criação de laboratórios de inovação, já implementado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021b).

Ainda, como avanço da matéria, está em tramitação, no Congresso Nacional, o Projeto de Lei n. 5.051/2019, que tem o intuito de estabelecer princípios para o uso da inteligência artificial no Brasil (CONGRESSO NACIONAL, 2019). Em uma leitura dinâmica pode-se perceber que o intuito do projeto de lei é de que o uso da IA nas decisões judiciais deve ser auxiliar da decisão humana⁷.

Por fim, os governos e as demais instituições públicas têm buscado respostas jurídicas e legislativas que atendam à complexidade que envolve o emprego da inteligência artificial, os

³ Art. 3º, inciso VIII: estabelecimento de mecanismos de governança colaborativa e democrática, com a participação do Poder Judiciário, daqueles que exercem funções essenciais à justiça, da comunidade acadêmica e da sociedade civil.

⁴ Art. 4º: O uso de inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário se dará em plataforma comum, acessível por todos, que incentive a colaboração, a transparência, o aprimoramento e a divulgação dos projetos.

⁵ Art. 4º, § único: A plataforma de inteligência artificial do Poder Judiciário Nacional é o Sinapses, disponibilizada pelo CNJ em parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

⁶ Art. 4º Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta Resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais.

Parágrafo único. As estruturas de inovação de que trata o caput deste artigo deverão ser instituídas pelos órgãos do Poder Judiciário no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Resolução.

⁷ Art. 4º Os sistemas decisórios baseados em Inteligência Artificial serão, sempre, auxiliares à tomada de decisão humana. § 1º A forma de supervisão humana exigida será compatível com o tipo, a gravidade e as implicações da decisão submetida aos sistemas de Inteligência Artificial. § 2º A responsabilidade civil por danos decorrentes da utilização de sistemas de Inteligência Artificial será de seu supervisor.

benefícios do seu uso e as implicações negativas que dela podem decorrer, no intuito de cumprir com qualidade, celeridade e eficiência a missão do Poder Judiciário.

3 ÉTICA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A utilização da inteligência artificial encontrou no judiciário um terreno fértil para se desenvolver e parte da premissa que a automação dará maior celeridade e eficiência na atividade jurisdicional. Não obstante tais afirmações, que não deixam de ser verdadeiras, os profissionais do direito devem agir com prudência em razão dos riscos de desvios que a aplicação dessa tecnologia pode ocasionar.

3.1 Benefícios e os desafios éticos da utilização dos algoritmos

Os profissionais do direito não podem ter uma visão pessimista ou negacionista dos nítidos avanços do uso da inteligência artificial, mas devem permanecer alertas e fazer as ponderações éticas sobre os impactos da IA, principalmente quando a aplicação dos algoritmos ocorrer na função jurisdicional típica do Poder Judiciário.

Para fins introdutórios, cabe expor, brevemente, o pensamento aristotélico acerca da conduta do indivíduo e notadamente a ideia de ética: “[...] o ético diz respeito exclusivamente à conduta relacional dos indivíduos humanos adultos [...]” (ARISTÓTELES, 2014, p. 7), cuja finalidade é: “[...] o bem humano [...]” (ARISTÓTELES, 2014, p. 47). Para o autor: “Cada indivíduo julga corretamente o que conhece, sendo disso um bom juiz (ARISTÓTELES, 2014, p. 48). Do pensamento Aristotélico é possível inferir que a ética está relacionada a uma teoria da virtude moral sendo produto do hábito (ARISTÓTELES, 2014, p. 81), e o fim último de todo agir humano deveria ser a busca pela felicidade.

Após essa rápida passagem pelo pensamento Aristotélico, faz-se necessário ponderar o conceito de ética para o autor base dessa pesquisa: “[...] ética representa o segmento da filosofia que tem como objeto de indagação o comportamento humano, ou seja, a ação vertida por um sujeito consciente na efetividade de sentido humano de sua própria existência” (RODRIGUES, 2021, p. 54-55) e o mesmo autor destaca que o antiético: “[...] representa comportamento descompromissado com a afirmação de valores, de uma forma convergente à afirmação histórica de valores, de uma forma convergente à afirmação histórica de um sentido de existência humana (RODRIGUES, 2021, p. 54-55).”

Os aspectos éticos devem ser considerados em todas as situações do agir humano e, inegavelmente, quando se cogita a possibilidade de utilização da mecanização das atividades precípuas do Judiciário, pois há preocupação de que o resultado dessa ação possa violar direitos, isso porque a atividade não será realizada por um magistrado, sendo certo que: “[...] a função do juiz é de interpretar a lei e acomodá-la às vicissitudes do caso concreto [...]” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 92), ou seja, determinar o que é justo a cada situação.

Dentro desse contexto, Carvalho (2011, p. 184) destaca que o ato de julgar é: “[...] a essência do Judiciário no papel de prestador da jurisdição suscitada.” E continua dizendo: “[...] o juiz deve se situar não como mero aplicador da letra da lei, mas como agente que vivifica o direito.” (CARVALHO, 2011, p. 184).

No mesmo enredo, para Bittar (2014, p. 25), a ética é conceituada como: “[...] o exercício social de reciprocidade, respeito e responsabilidade. A ética, enquanto exercício de humanidade, nos confirma em nossa condição de seres produtores de valores.”

Peixoto e Silva (2019) destacam que no treinamento dos algoritmos é fundamental a inclusão de etapas éticas em todas as fases do processo:

[...] nos processos de verificação, validação, segurança e controle: 1) verificação: na aferição se o sistema atende aos requisitos formais de construção e a aferição de situações críticas de segurança; 2) validação: ao projetar sistemas de maneira adequada, deve-se checar se a solução vai além de atender aos requisitos, mas seja adequada e compatível com um bom comportamento sob o ponto de vista ético; 3) segurança: inicialmente sob o aspecto da segurança, está a proteção que é necessária para evitar o mau uso da própria IA, crescente em ataques cibernéticos; 4) controle: Os projetos em IA devem prever etapas nas quais o trabalho técnico de controle humano deve ser aplicado. (PEIXOTO; SILVA, 2019, p. 37-39).

Por essas perspectivas, vê-se que toda e qualquer utilização de inteligência artificial deve passar por um escrutínio ético e: “[...] na atividade jurisdicional nada deve ‘artificializar’ em relação ao culturalmente instituído, premissa ética que deve pautar o desenvolvimento e a implantação das ferramentas de inteligência artificial no Poder Judiciário.” (RODRIGUES, 2021, p. 133).

A ética no uso da inteligência artificial é uma preocupação global, tanto é verdade que, em 24 de novembro de 2021, os Estados Membros da Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) adotaram o primeiro acordo mundial sobre a ética da inteligência artificial (UNESCO, 2021). A referida recomendação aborda a ética como ponto sensível⁸ na adoção das novas tecnologias e os impactos da IA na vida das pessoas e no Estado

⁸ *Aborda la ética de la IA como una reflexión normativa sistemática, basada en un marco integral, global, multicultural y evolutivo de valores, principios y acciones interdependientes, que puede guiar a las sociedades a la hora de afrontar de manera responsable los efectos conocidos y desconocidos de las tecnologías de la IA en*

de Direito, além de demonstrar a preocupação com possíveis efeitos discriminatórios do uso dessa tecnologia⁹.

O mencionado documento relaciona princípios que devem nortear a aplicação da inteligência artificial: proporcionalidade e inocuidade, segurança e proteção, equidade e não discriminação, sustentabilidade, direito à intimidade e proteção de dados, supervisão e decisão humana, transparência e explicabilidade, responsabilidade e prestação de contas, conscientização e educação, governança adaptativa e colaboração das múltiplas partes interessadas.

De acordo com os princípios dispostos, é importante ponderar que a Recomendação, ao referir ao princípio da decisão humana,¹⁰ diz que, nos casos mais sensíveis, o uso da inteligência artificial não deve ser adotado.

Quanto à questão ética que permeia o emprego dos algoritmos, tem-se utilizado a expressão:

[...] *Digital Ethics* para tratar da relação entre ética e a governança aplicados à AI, especialmente como ramo que estuda e avalia os problemas morais relacionados aos dados, algoritmos e as correspondentes práticas. O objetivo principal é formular e apoiar soluções moralmente boas. (CARINI; MORAIS, 2020, p. 118).

A inteligência artificial pode apresentar riscos ou, como denominam os doutrinadores, *vieses* ou *bias*, conduzindo a decisões discriminatórias, pois o algoritmo foi treinado por um ser humano. De acordo com Peixoto (2021, p. 30):

los seres humanos, las sociedades y el medio ambiente y los ecosistemas, y les ofrece una base para aceptar o rechazar las tecnologías de la IA. Considera la ética como una base dinámica para la evaluación y la orientación normativas de las tecnologías de la IA, tomando como referencia la dignidad humana, el bienestar y la prevención de daños y apoyándose en la ética de la ciencia y la tecnología.

⁹ *Los sistemas de IA plantean nuevos tipos de cuestiones éticas que incluyen, aunque no exclusivamente, su impacto en la adopción de decisiones, el empleo y el trabajo, la interacción social, la atención de la salud, la educación, los medios de comunicación, el acceso a la información, la brecha digital, la protección del consumidor y de los datos personales, el medio ambiente, la democracia, el estado de derecho, la seguridad y el mantenimiento del orden, el doble uso y los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluidas la libertad de expresión, la privacidad y la no discriminación. Además, surgen nuevos desafíos éticos por el potencial de los algoritmos de la IA para reproducir y reforzar los sesgos existentes, lo que puede exacerbar las formas ya existentes de discriminación, los prejuicios y los estereotipos. Algunas de estas cuestiones tienen que ver con la capacidad de los sistemas de IA para realizar tareas que antes solo podían hacer los seres vivos y que, en algunos casos, incluso se limitaban solo a los seres humanos. Estas características otorgan a los sistemas de IA una función nueva y determinante en las prácticas y la sociedad humanas, así como en su relación con el medio ambiente y los ecosistemas, creando un nuevo contexto para que los niños y los jóvenes crezcan, desarrollen una comprensión del mundo y de sí mismos, comprendan críticamente los medios de comunicación y la información y aprendan a tomar decisiones [...].*

¹⁰ *Puede ocurrir que, en algunas ocasiones, los seres humanos decidan depender de los sistemas de IA por razones de eficacia, pero la decisión de ceder el control en contextos limitados seguirá recayendo en los seres humanos, ya que estos pueden recurrir a los sistemas de IA en la adopción de decisiones y en la ejecución de tareas, pero un sistema de IA nunca podrá reemplazar la responsabilidad final de los seres humanos y su obligación de rendir cuentas. Por regla general, las decisiones de vida o muerte no deberían cederse a los sistemas de IA.*

Chama-se de “*machine bias*”, “*algorithm bias*” ou simplesmente de “bias” quando uma IA apresenta um comportamento enviesado, notadamente preconceituoso. Habitualmente, o Bias é resultado de uma curadoria inadequada do *dataset*, quando não são observados os referenciais normativos ou éticos fundamentais para se evitar preconceitos, sub-representações ou violações de vulnerabilidades e incremento de desigualdades não aceitas.

E justamente, ao se referir aos desvios, Peixoto e Silva (2019, p. 103) afirmam que: “Um algoritmo que não foi submetido à diversidade no treinamento não tem como reconhecê-la na aplicação.” Por isso, é fundamental conciliar todas as potencialidades da máquina com o bom senso do programador, para que todas as aplicações de inteligência artificial estejam alinhadas com a finalidade do uso dessa fascinante tecnologia.

Aliás, a partir dos contornos técnicos jurídicos já expostos e da preocupação latente quanto à implementação da IA, não se pode descuidar que o direito deve ser pautado por valores e cada caso concreto demandará uma análise sensível do julgador, sem condicionar a uma generalização mecânica de decisões. Assim, jamais se deve: “[...] permitir que aquilo que necessariamente deva representar expressão de consciência humana seja reduzido à mera manifestação de um ato de inteligência artificial.” (RODRIGUES, 2021, p. 186).

Logo, nesse raciocínio, Fröhlich e Engelmann (2020) sustentam que o emprego dos algoritmos no direito acontece por meio: “[...] do modelo subsuntivo/dedutivo, em que ocorre o encadeamento lógico entre a regra, o fato e a consequência jurídica, previamente definida. No entanto, essa tarefa não é tão automática como pode parecer, tendo em vista justamente o problema da indeterminação da linguagem [...]” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 98), sendo esse um dos pontos de abordagem e elucidação dessa pesquisa.

Rodrigues, ao referir-se à mecanização de alguns procedimentos processuais, destaca que:

[...] se determinada ferramenta eletrônica monitora e certifica, mecanicamente, o decurso de prazos, passíveis de serem considerados para soluções diversas, sejam eles processuais (como na verificação de tempestividade da prática de atos processuais- art. 218 e segs.do CPC), sejam eles materiais (como na verificação de termo de prazos prescricionais ou decadenciais- art.487, II e 921, §4º do CPC), tal ato mecânico jamais pode simplesmente prevalecer, automaticamente, com força de decisão. (RODRIGUES, 2021, p. 191).

O autor, cuja teoria foi utilizada como fundamento do presente estudo entende que uma decisão judicial nunca poderá decorrer do uso exclusivo da inteligência artificial, pois para ele: “[...] a nota ética do processo está no contraditório.” (RODRIGUES, 2021, p. 158). Falta ao algoritmo a capacidade de interpretação da norma jurídica.

Para apontar a complexidade da utilização da Inteligência artificial e a possibilidade de influência na decisão judicial, o autor destaca o caso do *Compas*:

No Estado de Wisconsin, um algoritmo faz predição quanto à possibilidade de reincidência criminal, recurso tecnológico utilizado na fixação de fiança ou para o deferimento de liberdade condicional. Trata-se de um sistema de pontuação para traçar “perfil corretivo de gerenciamento de infratores para sanções alternativas” (*Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions*), conhecida pela sigla “Compas”. Obviamente, considerando-se que o “Compas” faz análise preditiva a partir de dados existentes em uma sociedade repleta de imperfeições, marcada por gritantes injustiças sociais, notadamente no que se refere a uma pernicioso estratificação racial vinculada à desigualdade de oportunidades socioeconômicas, a predição feita pela máquina não deixará de ser reprodutora de grandes distorções constitutivas de viés. (RODRIGUES, 2021, p. 76-77).

Em resumo, esse caso ganhou notoriedade, porquanto se questionou o resultado criminal advindo da aplicação do *software*, sob os seguintes aspectos: a) questionou-se o processo que levou à condenação da parte acusada; b) o uso da ferramenta de IA que apontava à alta possibilidade de reincidência pela parte, quando negra; c) foram levantados e discutidos aspectos relacionados à questão racial. Por fim, concluiu-se que o conjunto de instruções de IA estavam enviesadas (RODRIGUES, 2021, p. 77).

A aplicação da inteligência artificial no direito comparado repercutiu no direito brasileiro, tanto é que a Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020, do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020), prevê, no art. 23¹¹, que não deve haver incentivo à aplicação da IA em matéria penal. Isso não significa que a ocorrência de *bias* existe somente em matéria penal, toda e qualquer decisão e/ou julgamento proposto por uma máquina poderá estar eivado de vícios.

Essas questões de fundo ético merecem sempre atenção, porquanto apesar de a máquina poder sugerir modelos de decisão caberá:

[...] ao julgador a tarefa de observância dos princípios na ponderação e elaboração final das razões de decidir, tarefa atribuída pela Constituição Federal. Aí surge a dificuldade de conceber máquinas que efetivamente decidam o bem da vida discutido em um processo, tendo em vista que há muito se percebeu que a tarefa do magistrado não é meramente mecânica. (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 101).

¹¹ Art. 23. A utilização de modelos de Inteligência Artificial em matéria penal não deve ser estimulada, sobretudo com relação à sugestão de modelos de decisões preditivas.

§ 1º Não se aplica o disposto no caput quando se tratar de utilização de soluções computacionais destinadas à automação e ao oferecimento de subsídios destinados ao cálculo de penas, prescrição, verificação de reincidência, mapeamentos, classificações e triagem dos autos para fins de gerenciamento de acervo.

§ 2º Os modelos de Inteligência Artificial destinados à verificação de reincidência penal não devem indicar conclusão mais prejudicial ao réu do que aquela a que o magistrado chegaria sem sua utilização.

Desse modo, muito embora a utilização das ferramentas de automação seja uma realidade nas atividades decisórias do Poder Judiciário, seu uso não é pacífico, ademais, é fundamental o questionamento de quem caberá a responsabilização quando um sistema de inteligência artificial falhar: Quem o programou? O Poder Público? A empresa de *software*? Essas questões ainda dependem de regulamentação legislativa e são, com certeza, pontos sensíveis da utilização da IA.

Assim, conclui-se que, apesar do uso das decisões automatizadas contribuir para a celeridade processual, a sua aplicação pode afetar direitos e não está isento de desvios. Por outro lado, a prestação jurisdicional é um direito que exige mais que celeridade, busca eficiência, qualidade e pacificação social.

3.2 O emprego da Inteligência Artificial no âmbito decisório do Poder Judiciário de Santa Catarina

O emprego da inteligência artificial na prestação jurisdicional como um todo, seja em sua atividade meio ou atividade fim, tem sido um dos pontos focais e de atenção pelos Tribunais do Brasil afora pelos inúmeros benefícios que o seu uso pode proporcionar, principalmente pelo grande número de processos em andamento nos Tribunais brasileiros.

Segundo panorama apresentado pela *Justiça em Números 2021*, do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021a), em dezembro de 2020 havia 75,4 milhões de processos pendentes de julgamento. A aplicação da inteligência artificial pode contribuir para a redução desse imenso acervo processual, porquanto, a celeridade pode ocorrer de diversas maneiras, não exclusivamente nas atividades típicas, mas também no impulso na atividade meio.

Segundo Daniel Moro, ministrante da palestra *A tecnologia na Inovação na Gestão Pública* (MORO, 2022), a inteligência artificial já é efetiva no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, sendo utilizada na classificação de assunto processual, na investigação acerca do uso predatório da jurisdição, na classificação de conteúdo, na classificação de legislação e jurisprudência e na classificação de sentenças de segundo grau. Esse projeto está em estudo e desenvolvimento no gabinete do Desembargador André Luiz Dacol.

Em 23 de maio de 2021, em afinção com a Resolução n. 349, de 23 de outubro de 2020, do CNJ, o Poder Judiciário Catarinense editou a Resolução GP n. 23 (SANTA CATARINA, 2021), criando o Centro de Inteligência Judiciária do Estado de Santa Catarina, com o intuito de identificar e propor tratamento adequado de demandas repetitivas e de massa e reduzir o

acúmulo de processos no Judiciário Estadual de Santa Catarina. Apesar de não estar relacionado especificamente ao uso da IA no Judiciário catarinense, representa um avanço em termos de pesquisa e inovação.

Em consonância com as crescentes inovações tecnológicas e com as premissas instituídas pelo CNJ, o Poder Judiciário Catarinense editou a Resolução GP n. 42/2022 (SANTA CATARINA, 2022), e criou um grupo de trabalho para tratar da inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Em consulta no sítio do Conselho Nacional de Justiça (2023), onde constam os projetos relacionados ao uso da Inteligência Artificial no Poder Judiciário, pode-se observar que há um projeto no Tribunal de Justiça de Santa Catarina para classificação de petições de execução fiscal, onde um algoritmo classifica as petições em execução fiscal em oito tipos distintos para posterior impulso em bloco, por intervenção humana, no sistema Eproc. Em suma, apoia a triagem, mas não apresenta sugestão de minuta.

Percebe-se que a Justiça catarinense está investindo em ferramentas que se utilizam da automação a qual simula a interação humana e realiza atividades cartorárias repetitivas, liberando os servidores para trabalhos que demandam maior complexidade e auxiliando na diminuição do acervo processual.

Nessa perspectiva, apesar de não se tratar de inteligência artificial, mas com o intuito de auxiliar os servidores nas atividades cartorárias, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina aliado ao seu senso de inovação, faz uso da automação robótica de processos (RPA), que para Fernandes, consiste em (2021, p.19):

[...] uma tecnologia que possibilita a automação dos processos de negócio, tendo seu foco em tarefas repetitivas e que são executadas com frequência em uma rotina. A RPA tem como sua principal característica o baixo nível de programação requerido (“low code”), não há necessidade de conhecimentos profundos de programação para se tornar um especialista em RPA.

A automação robótica de processos, de acordo com Silva e Barion (2018, p. 6), tem como função: “[...] replicar as ações de um ser humano interagindo com a interface do usuário de um sistema de computador, podendo executar inúmeras tarefas tais como cálculos, registros, consultas e transações [...]”, como se pode observar pela Circular n. 128, de 19 de maio de 2021, da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça Santa Catarina, que criou um robô que realiza a pesquisa de endereços através da alocação do processo para um localizador predeterminado, a Circular n. 185, de 06 de julho de 2022, da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça Santa Catarina, que versa sobre o robô pesquisa de óbitos e o robô para o Sisbajud

na “modalidade teimosinha” e a Circular n. 296, de 05 de outubro de 2022, da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça Santa Catarina, que instituiu o robô voltado para o arquivamento de processos.

Essas atividades realizadas pelos robôs buscam a automatização de trabalhos repetitivos através da interação com outros sistemas, não demandando alteração nos outros sistemas, pois é uma tecnologia não invasiva (Marquez apud Fernandes 2021, p. 19), e gerando eficiência, rapidez e maior produtividade do serviço executado.

Feita essa breve consideração sobre RPA, e retornando ao assunto principal dessa pesquisa, é importante refletir que no tocante à aplicação da inteligência artificial, há um desafio que precisa ser enfrentado.

Esse desafio, refere-se aos efeitos do uso dessa tecnologia quando empregada como auxílio ou mesmo como protagonista da decisão humana (até então ainda não utilizada pelo Tribunal de Santa Catarina), pois é imprescindível manter o compromisso constitucional de pacificação social e de proteção aos direitos individuais e, para que isso ocorra, o cidadão deve ter a certeza de que sua ação foi julgada de forma isenta e imparcial por um juiz de direito, assegurando-se igualdade e transparência.

Importante considerar a ideia aristotélica sobre prudência como sendo: “[...] uma capacidade racional genuína que diz respeito à ação relativamente às coisas que são boas e más para os seres humanos” (ARISTÓTELES, 2014, p. 226) e ainda conclui que: “[...] o indivíduo prudente em geral é aquele que revela eficiência no deliberar.”

A emblemática utilização da IA no Poder Judiciário vem desencadeando amplos debates, muito embora seja necessário dividir a atividade jurisdicional nas atividades meio, ou seja, aquelas realizadas pelo cartório de forma repetitiva, e a atividade fim, que é propriamente a atividade típica, de decidir e julgar.

Com relação às primeiras, parece haver pouca resistência à aplicação da inteligência artificial, por se tratar de meros instrumentos que não comprometeriam a atividade própria de dizer o direito. No entanto as discussões tornam-se mais enfáticas e complexas quando se ingressa no campo decisório propriamente dito. (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 87).

Assim, é necessário um debate com sobriedade e prudência acerca do tema, sendo certo que a partir do momento em que um juiz recebe do algoritmo a indicação para que uma decisão ocorra de determinada maneira, a tendência é aceitá-la como válida, o que pode retirar a própria função do magistrado para a prolação das decisões, atividade ainda intelectual e motivada pela racionalidade humana.

Carvalho (2011, p. 185) afirma que:

[...] o juiz não pode ter somente uma formação técnica do direito para o exercício de sua função, mas necessita, principalmente, de conhecimentos advindos de outros ramos do conhecimento, que lhe emprestem sensibilidade e visão humanitária, ao mesmo tempo que lhe permitam sentir os meandros da alma humana, reconhecer os dramas e vicissitudes, enfim, adequar a lei à realidade social do momento.

Ora, um robô poderia ter essa sensibilidade? De regra, um algoritmo treinado somente aplicará a lei objetiva ao caso concreto, sem adentrar em valores, sentimentos e dramas vivenciados pelas partes, mas, apesar de incipientes, já há pesquisas que estão tentando ensinar a máquina a interpretar estados emocionais humanos (PORTO, 2018, p. 10), não obstante, Rodrigues (2021, p. 113) enfatiza que “A consciência é algo radicado estritamente ao homem [...]”

Pelos aspectos aqui pontuados, tudo indica que se deve agir com prudência no que diz respeito à aplicação da mecanização na tomada de decisões, atreladas aos possíveis desvios dos algoritmos e relacionadas à violação dos direitos fundamentais, pois: “[...] a realidade já permite antever que, por vezes, o vislumbre com a tecnologia atropela qualquer construção preocupada com potenciais efeitos negativos também advindos da mesma inovação [...]” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 20). Os mesmos autores também afirmam que: “[...] ao decidir, deve o julgador realizar o processo unitário de compreensão, interpretação e aplicação, característico do círculo hermenêutico e da fenomenologia hermenêutica, que está longe de corresponder a uma técnica mecânica padronizada.” (FRÖHLICH; ENGELMANN, 2020, p. 91).

O que se verifica, nas palavras de Rodrigues (2021, p. 62), é a existência de: “[...] um vácuo ético na definição dos rumos do exercício simbiótico entre a inteligência artificial e a humana, notadamente no que diz respeito à progressiva ocupação de espaços próprios à consciência humana pela inteligência artificial.”

De maneira geral, o uso da inteligência artificial traz mais benefícios do que prejuízos, no entanto, faz-se mister: “[...] construção de normas técnicas e legais, para instituir padrões de segurança e ética a serem seguidos no desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial, visa que a tecnologia além de benéfica seja segura” (CARINI; MORAIS, 2020, p. 123), o que se observa com bastante propriedade em normas internacionais e ainda pendente de regulamentação legislativa em termos de normas nacionais.

O que se espera da aplicação da inteligência artificial no direito é que ela auxilie no andamento processual, mas não interfira do desfecho jurídico, com a tomada de decisão.

Por fim, é necessário se reconhecer a ética como instrumento principal das decisões e sentenças judiciais, além de estar claro a quem se atribuirá as responsabilidades pelo uso da máquina, tudo isso alinhado aos objetivos organizacionais aqui pontuados, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina: tornar a atividade jurisdicional célere e eficiente, desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes e assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação.

A atividade típica do judiciário não pode ser delegada a uma máquina, posto que é a expressão da consciência humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso da inteligência artificial pelos Tribunais, de acordo com a pesquisa realizada e notadamente pelo Poder Judiciário de Santa Catarina é algo evidente. E, por isso, é tão importante que o emprego dessa tecnologia esteja pautado por premissas éticas, para que o ato de julgar, atividade que deve ser feita por um ser humano dotado de consciência, não seja uma mera reprodução mecânica proposta por algoritmos.

Resolver um processo é um ato sensível que demanda análise também valorativa, e que ao menos por ora, dada a complexidade da decisão judicial, não pode ser realizado por uma máquina. Isso porque, o exercício que se faz é de subsunção do caso concreto tomado por vetores axiológicos à norma jurídica mais acertada ao fim pretendido: a solução do conflito.

Os estudos acerca dos efeitos da aplicação dessa tecnologia na atividade decisória são bastantes incipientes, ainda há muita pesquisa a ser feita nesse campo. Aplicar a IA de maneira indiscriminada, sem o controle e a transparência necessária, pode causar graves violações a direitos e danos às partes.

Por óbvio que a utilização da IA tende a dar celeridade na tramitação dos processos, mas essa utilização deve ocorrer principalmente nas atividades meio e com parcimônia na atividade fim, liberando-se os servidores para que se concentrem em atividades eminentemente mais intelectualizadas, deixando o trabalho mecânico para os algoritmos. E para que isso se concretize de maneira eficiente, cabe ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina garantir, por meio capacitação específica dos seus servidores, o emprego da inteligência artificial de forma eficiente, confiável e segura.

O emprego da inteligência artificial no processo decisório não pode ser unicamente pautado como via para “desafogar” o judiciário, sob pena de se ter uma justiça quantitativa em detrimento da justiça qualitativa e não se alcançar o objetivo precípua de pacificação social.

A interpretação (dada a indeterminação da linguagem) e a consciência são atributos humanos que, ao menos, por ora, não podem somente ser delegados às máquinas, as quais por serem alimentadas por seres humanos podem estar eivadas por preconceitos ou posições tendenciosas do seu programador. Talvez sejam esses os maiores desafios éticos para o uso da inteligência artificial.

Em arremate, é inegável que a inteligência artificial terá o papel de reorganizar as instituições, permitindo um novo panorama institucional, principalmente na gestão e organização do trabalho humano. As instituições terão que se adaptar a essa grande disrupção que está ocorrendo, observando o respeito às pessoas, aos direitos e ao Estado de coisas Constitucional.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução Edson Bini. 4. ed. São Paulo: Edipro, 2014.
- BRASIL. **Lei 11.419/2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em 10 jun. 2022.
- BITTAR, Eduardo C. B. **Curso de Ética Jurídica**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BOENING, Daniel Henrique Arruda; MORAIS DA ROSA, Alexandre. **Ensinando um robô a julgar**. Pragmática, discricionariedade, heurística e vieses no uso de aprendizado de máquina no Judiciário. Florianópolis/SC: Emais Academia, 2020.
- BONAT, Debora; PEIXOTO, Fabiano Hartmann. **Racionalidade no Direito: Inteligência Artificial e Precedentes**. Curitiba: Alteridade, 2020. v. 3.
- CARINI, Lucas; MORAIS, Fausto Santos de. Construção de confiança em sistemas de inteligência artificial através da governança ética. In: ENCONTRO VIRTUAL DO CONPENDI. DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS, 1., 2020, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Conpedi, 2020, p. 115-132. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/olpbq8u9/z82865u2/Ap1ils120fK05S8b.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- CARVALHO, Érika Barboza. Ética no Poder Judiciário sob a visão Aristotélica. **Revista da Faculdade de Direito Cândido Marques**, UCAM, FDCM, ano 16, n. 16, p. 175-190, 2011.

Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/RevistaFDCM-Ucam16.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CONGRESSO NACIONAL. **Projeto de Lei n. 5.051/2019**. Estabelece os princípios para o uso da Inteligência Artificial no Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pl-5051-2019>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021**. 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Projetos com Inteligência Artificial no Judiciário**. 2023. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=29d710f7-8d8f-47be-8af8-a9152545b771&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>. Acesso em: 17 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 420, de 29 de setembro de 2021**. 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1205958202109296154d3ceaca03.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FERNANDES, Luciano Marcelino. **Aplicação da automação robótica de processos em atividades administrativas da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2021. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia da Informação e Comunicação) Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, 2021.

FRÖHLICH, Afonso Vinício Kirschner; ENGELMANN, Wilson. **Inteligência Artificial e Decisão Judicial**. Curitiba: Appris, 2020.

LAGE, Fernanda de Carvalho. **Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro**. Salvador: JusPodivm, 2021.

MARQUES, Ricardo Dalmaso. Inteligência Artificial e Direito: O uso da tecnologia na gestão do processo no sistema brasileiro de precedentes. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, Thompson Reuters, v. 3, p. 1-29, 2019. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3512238. Acesso em: 10 jun. 2022.

MORO, Daniel. **O diferencial Inovação na Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina**. Tema: A tecnologia na Inovação na Gestão Pública. Florianópolis, 2022. Workshop.

PEIXOTO, Fabiano Hartmann (org.). **Inteligência Artificial: Estudos de Inteligência Artificial**. Curitiba: Alteridade, 2021. v. 4.

PEIXOTO, Fabiano Hartmann; SILVA, Roberta Zumblick Martins da. **Inteligência Artificial e Direito**. Curitiba: Alteridade, 2019. v. 1.

PORTO, Thaun Rocha. **Inteligência Artificial (IA) e processamento emocional: Uma revisão de literatura**. 2018. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional, Universidade Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2018.

RODRIGUES, Bruno Alves. **A Inteligência Artificial no Poder Judiciário e a convergência com a consciência humana para a efetividade da Justiça**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

SANTA CATARINA. **Resolução GP n. 23 de 12 de maio de 2021**. Cria o Centro de Inteligência Judiciária do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. 2021. Disponível em:
<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=180622&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SANTA CATARINA. **Resolução GP n. 42/2022**. Cria um grupo de trabalho para tratar da inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. 2022. Disponível em:
http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=1#resultado_ancora. Acesso em: 12 jun. 2022.

SANTA CATARINA. **Circular da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça n. 128 de 19 de maio de 2021**. Divulgação de serviço de pesquisa de endereços da parte ré, por meio de robôs, executado pela Central de Apoio à Movimentação Processual - CAMP, da Corregedoria-Geral da Justiça. 2021. Disponível em:
http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=41#resultado_ancora

SANTA CATARINA. **Circular da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça n. 185 de 06 de julho de 2022**. Atualização da rotina de funcionamento do robô de óbitos, com a criação do formato de apoio unitário, por meio da localização do processo em CAMP - ÓBITOS - PESQUISAR. Nos casos positivos, o processo será localizado em CAMP - ÓBITOS - POSITIVO, e nas consultas infrutíferas, em CAMP - ÓBITOS - NEGATIVO. Implementação da modalidade teimosinha no SISBAJUD. Adaptação do robô. Atualização da cartilha CAMP. 2022. Disponível em:
http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=41#resultado_ancora

SANTA CATARINA. **Circular da Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça n. 296 de 05 de outubro de 2022**. Divulgação do novo robô criado pela Corregedoria Geral da Justiça, destinado a apoiar nas atividades voltadas ao arquivamento de processos. 2022. Disponível em: http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=41#resultado_ancora

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Arthur Marcos da; BARION, Michele Cristiani. **Automação Robótica de Processos (RPA):** Estudo de Caso Através da Tarefa Administrativa Contas a Pagar. 2018. 19f. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) – Campus Hortolândia, São Paulo – SP, 2018.

SEJNOWSKI, Terrence J. **A Revolução do Aprendizado Profundo.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TAULLI, Tom. **Introdução à Inteligência Artificial:** Uma abordagem não técnica. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2020.

TOLEDO, Cláudia. Inteligência Artificial e sua aplicabilidade em decisões judiciais. PEIXOTO, Fabiano Hartmann (org.). **Inteligência Artificial:** Estudos de Inteligência Artificial. Curitiba: Alteridade, 2021. v. 4.

UNESCO. **Recomendación Sobre la Ética de la Inteligencia Artificial.** 2021. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455_spa. Acesso em: 10 jun. 2022.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS DECISÕES JUDICIAIS E O POSSÍVEL VIÉS DISCRIMINATÓRIO

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN COURT DECISIONS AND THE POSSIBLE DISCRIMINATORY BIAS

Eduardo Augusto Coeli¹

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema a utilização da inteligência artificial em processos judiciais, e adota, como delimitação, os possíveis efeitos discriminatórios no emprego dela no processo decisório. O problema consiste na possibilidade de a IA e os algoritmos decisórios serem empregados com viés discriminatório no processo judicial. O objetivo geral é analisar a possibilidade de ocorrência e os principais vieses discriminatórios no emprego da inteligência artificial no processo decisório judicial. Os específicos são conceituar e descrever o funcionamento da IA e dos algoritmos; abordar sobre as suas aplicações no processo judicial; estudar sobre a regulamentação jurídica do assunto no Brasil; e analisar o possível emprego de IA com viés discriminatório. Para tanto, o trabalho está subdividido em duas seções: a primeira trata sobre inteligência artificial e algoritmos, a segunda sobre a convergência entre o Direito e a inteligência artificial e os possíveis vieses discriminatórios.

Palavras-chave: Inteligência artificial; algoritmos; direito; decisões judiciais; viés discriminatório.

ABSTRACT

This research has as theme the use of artificial intelligence in judicial processes and adopts as limitation the possible discriminatory effects in the use in the decision process. The problem is the possibility of AI and decision process algorithms being used with discriminatory bias in the judicial process. The general objective is to analyze the possibility of occurrence and the main discriminatory biases in the use of artificial intelligence in the judicial decision process; the specifics are to conceptualize and describe the functioning of AI and algorithms; describe about its applications in the judicial process; study about the legal regulation of the subject in Brazil; and to analyze the possible use of AI with a discriminatory bias. Therefore, the work is subdivided into two sections: the first deals with artificial intelligence and algorithms, the second with the convergence between law and artificial intelligence and the possible discriminatory biases.

¹Bacharel em Direito e Especialista em Direito Público e Privado pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, Especialista em Direito Constitucional pela Universidade Anhanguera-Uniderp, Especialista em Direitos Difusos e Coletivos pela Faculdade Unyleya, Analista Jurídico lotado na Vara Criminal da Comarca de Joaçaba. ecoeli@tjsc.jus.br.

Jéssica Romeiro Mota, orientadora, advogada, professora universitária, mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. jessica.mota@unoesc.edu.br.

Keywords: Artificial intelligence; algorithm; law; court decisions; discriminatory bias.

INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) tem sido empregada em diversas áreas do conhecimento, obtendo resultados promissores ao permitir a redução de trabalhos repetitivos e identificar padrões, mediante a análise de grandes quantias de dados, atividade essa de difícil execução ao ser humano.

Isso ocorre, notadamente, em razão de três fatores empregados atualmente, a adoção da IA propriamente dita, a alta capacidade de processamento dos computadores modernos e a *big data*², que é a grande quantidade de dados estruturados e desestruturados atualmente disponíveis. A análise desses dados objetivando a procura de padrões denomina-se *big data analytics*³.

Recentemente, a IA passou a ser empregada no direito, por exemplo, mediante softwares que redigem petições, analisam processos judiciais e realizam pesquisas jurídicas em geral. A inteligência artificial e a *big data analytics* se mostram relevantes ao Poder Judiciário, que pode empregá-las para otimizar a prestação jurisdicional, mediante o seu emprego na análise e julgamento, acelerando a tramitação processual e reduzindo custos, principalmente com recursos humanos e infraestrutura física.

A despeito disso, há controvérsias relacionadas ao tema, principalmente quanto à possibilidade de a inteligência artificial empregar viés discriminatório nas suas decisões, mantendo ou até reforçando estereótipos já existente na sociedade.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os possíveis vieses discriminatórios no emprego da inteligência artificial no processo decisório judicial.

O problema de pesquisa, nessa linha, consiste na possibilidade de a aplicação da inteligência artificial e algoritmos decisórios serem empregados com viés discriminatório no processo judicial.

Tem-se como necessário o presente estudo, uma vez que a inteligência artificial está sendo cada vez mais incorporada às relações sociais, e pode contribuir com a agilidade e coerência do processo de tomada de decisão, existindo inúmeras iniciativas envolvendo o seu

²Grandes dados.

³Análise de grandes dados.

uso nos tribunais brasileiros. Contudo, não existem normas que tratem, de forma geral, sobre o desenvolvimento e uso da IA no Brasil; mas é certo que ela deve atender a critérios de transparência, auditoria, respeito aos direitos fundamentais e justiça substancial.

No que tange às fontes de informação, a pesquisa será bibliográfica, na qual se buscará a fundamentação teórica necessária à discussão do tema em questão. Serão consultadas doutrinas, artigos científicos e legislação. Quanto à natureza da pesquisa, será qualitativa, frente as suas análises de interpretação, e desenvolvida por meio do método de investigação dedutivo.

Para melhor compreensão do tema, o presente trabalho de pesquisa foi dividido em duas seções.

Na primeira seção será tratado sobre a inteligência artificial, perpassando pelas noções introdutórias e conceituais, bem como, abordando sobre algoritmos e métodos para se obter inteligência artificial, além de aplicações gerais para ela.

A segunda seção terá por objeto a convergência entre inteligência artificial e o direito, perpassando pela regulamentação jurídica do assunto, bem como, abordando sobre o uso de IA no Poder Judiciário Brasileiro e os possíveis vieses.

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A presente seção tratará sobre a inteligência artificial, perpassando pelas noções introdutórias e conceituais, bem como, abordando sobre algoritmos e métodos para se obter inteligência artificial, além de aplicações gerais para ela.

1.1 DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial, apesar de existir a ideia de que é uma criação recente, tem as suas bases teóricas originadas em 1950, quando o matemático e cientista da computação britânico Alan Mathison Turing (1912-1954) desenvolveu a teoria de que os computadores podem ser dotados de capacidade autônoma de aprendizado.

Assim, possibilita-se que, em vez de se inserir na máquina toda a informação disponível, programe-se o computador para que ele possa aprender por si próprio (FERRARI, 2021).

Turing também propôs um teste capaz de determinar se uma máquina possui inteligência artificial, o chamado “Teste de Turing”, o qual foi desenvolvido em 1950, em um trabalho chamado *Computing Machinery and Intelligence*. Nesse teste, um humano conversa em linguagem natural (de forma escrita) com outro humano e uma máquina, caso ele não consiga distinguir se está conversando com a máquina ou o humano, é um indicativo que o sistema é inteligente (BOING; MORAIS DA ROSA, 2020).

O termo inteligência artificial, contudo, foi utilizado pela primeira vez em 1956, por John McCarthy e Marvin Minsky durante a conferência da *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*, realizada entre julho e agosto daquele ano (LAGE, 2022).

Entre 1955 e 1956, Allen Newell, Herbert Simon e J. C. Shaw escreveram um programa de computador chamado *Logic Theorist*, desenvolvido para simular ações humanas na resolução de problemas. Em 1997, o computador *IBM Deep Blue* venceu o campeão mundial de xadrez Gary Kasparov, tornando-se a primeira máquina a ganhar de um campeão mundial. No ano de 2014, um *chatbot*⁴ chamado Eugene foi submetido ao Teste de Turing, no qual 33% dos avaliadores aparentemente confundiram Eugene com um humano, preenchendo os requisitos para passar no teste (LAGE, 2022).

Mas foi somente a partir dos anos 2000 que a inteligência artificial demonstrou significativos avanços, isto ocorreu em razão da ampliação da capacidade de processamento dos computadores atuais e da *big data*, que é a grande quantidade de dados que são processados e armazenados de forma eletrônica. Esse conjunto de dados, quando analisados por computadores com alta capacidade de processamento, permite a busca por padrões que são úteis e podem influenciar diversas áreas do conhecimento; é denominada *big data analytics*.

A Inteligência artificial pode ser definida como a capacidade de as máquinas aprenderem, criando a própria programação. Elias (2017, p. 1-2), define inteligência artificial como sendo:

[...] a possibilidade das máquinas (computadores, robôs e demais dispositivos e sistemas com a utilização de eletrônica, informática, telemática e avançadas tecnologias) executarem tarefas que são características da inteligência humana, tais como planejamento, compreensão de linguagens, reconhecimento de objetos e sons, aprendizado, raciocínio, solução de problemas, etc.

⁴Robô de conversa: programa de computador que simula conversação com humanos.

Peixoto e Silva (2019, p. 20) definem que a IA “[...] busca fazer simulações de processos específicos da inteligência humana por intermédio de recursos computacionais. Está estruturada sobre conhecimentos de estatística e probabilidade, lógica e linguística.”

A Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, traz o conceito de inteligência artificial adotado pelo Poder Judiciário Brasileiro, como o “[...] conjunto de dados e algoritmos computacionais, concebidos a partir de modelos matemáticos, cujo objetivo é oferecer resultados inteligentes, associados ou comparáveis a determinados aspectos do pensamento, do saber ou da atividade humana [...]” (BRASIL, 2020a, p. 3).

As inteligências artificiais utilizadas atualmente são específicas, havendo protótipos e aplicações em desenvolvimento para uso geral, contudo, ainda são teóricas e dependem de significativos avanços tecnológicos para se tornarem realidade.

1.2 ALGORITMOS

A programação das máquinas, utilizada para o desenvolvimento da inteligência artificial, ocorre por meio de algoritmos.

De acordo com Elias (2017, p. 1), algoritmo é:

[...] uma sequência de regras ou operações que, aplicada a um número de dados, permite solucionar classes semelhantes de problemas. Na informática e telemática, o conjunto de regras e procedimentos lógicos perfeitamente definidos que levam à solução de um problema em um número de etapas. Em outras palavras mais claras: são as diretrizes seguidas por uma máquina. Na essência, os algoritmos são apenas uma forma de representar matematicamente um processo estruturado para a realização de uma tarefa.

Em sentido parecido, a Resolução n. 332/2020, do Conselho Nacional de Justiça, traz o conceito de algoritmo como a “[...] sequência finita de instruções executadas por um programa de computador, com o objetivo de processar informações para um fim específico.” (BRASIL, 2020a, p. 20).

Para Lage (2022, p. 43):

Algoritmo é o processo ou conjunto de regras a serem seguidas em cálculos ou outras operações de solução de problemas, especialmente, por um computador. O objetivo é resolver um problema específico, geralmente, definido por alguém como uma sequência de instruções. Em outras palavras, algoritmos são atalhos que nos ajudam a dar instruções aos computadores.

A referida autora (LAGE, 2022, p. 47) diferencia algoritmo de programa de computador, destacando que “[...] um algoritmo é mais parecido com uma ideia, uma maneira de resolver um problema, enquanto um programa está vinculado ao desempenho de uma ou mais tarefas de um computador.”.

No caso da inteligência artificial, o aspecto interessante é que o algoritmo empregado pode ajustar as suas variáveis e criar a própria programação. Desse modo, os programas aumentam automaticamente seu desempenho por meio de processos de tentativas, erros e ajustes; quando o algoritmo chega ao resultado desejado, reforça aquele caminho na conta matemática que emprega, de modo que o algoritmo vai ajustando as suas variáveis e criando a própria programação (FERRARI, 2021).

Assim, os dados são inseridos em um sistema (*input*) e o algoritmo determina como esses dados vão ser processados para obter o resultado pretendido (*output*).

Os algoritmos podem ser utilizados para diversas aplicações, como é o caso de:

- (a) pesquisas, em que ele localiza informações;
- (b) classificação, determinando a ordem que as informações serão apresentadas aos usuários;
- (c) transformação, convertendo dados entre tipos diferentes;
- (d) criptografia, em que permite a colocação de dados em outra forma e posterior retorno ao formato anteriormente definido, dentre outras finalidades (LAGE, 2022).

Ferrari (2021) destaca que os algoritmos podem ser programados ou não programados. Os programados são aqueles que tem todas as etapas da sua programação definidas pelo programador; eles não utilizam inteligência artificial, sendo apenas uma automatização de processos. Já os algoritmos não programados empregam inteligência artificial, para tanto, é carregada a informação no sistema e o resultado pretendido, o algoritmo passa a tentar soluções para se chegar àquele resultado com base nos dados fornecidos, e quando o algoritmo atinge o resultado, por meio de tentativas de acerto e erro, ele reforça aquele procedimento empregado, havendo a capacidade de certos algoritmos, que empregam aprendizado de máquinas, irem adaptando, automaticamente, a programação conforme a necessidade.

Entre os algoritmos não programados, existem os supervisionados e os não supervisionados. Nos supervisionados, os dados inseridos no sistema são previamente selecionados pelo programador, ou seja, os dados são filtrados por humanos antes de processados pelo algoritmo (FERRARI, 2021).

Em relação aos não supervisionados os dados carregados no sistema não são previamente selecionados, havendo a necessidade de uma técnica mais avançada para processamento deles, em razão da diversidade e não predefinição de dados, sendo uma técnica mais útil na identificação de padrões. Nesse modelo, costuma ser empregado estruturação algorítmica, como as redes neurais artificiais com *backpropagation*⁵, que é a identificação dos caminhos que mais obtém a resposta final pretendida, fortalecendo ou enfraquecendo conexões para chegar ao resultado (FERRARI, 2021).

No uso de algoritmos e inteligência artificial destaca-se a questão da potencial falta de transparência no processo decisório e dos resultados obtidos, pois, mesmo no caso dos algoritmos supervisionados, as muitas camadas utilizadas, aliado ao fato da lógica da operação ser probabilística, faz-se com que a tomada de decisões por algoritmo implique em perda da compreensão humana sobre parte do processo, tornando dificultoso definir todos os parâmetros e o nível que foram levados em conta no processo decisório (FERRARI, 2021).

Contudo, o uso de inteligência artificial permite significativos avanços ao permitir a automatização de processos repetitivos, representando economia de tempo e celeridade em diversas atividades.

1.3 DEEP LEARNING, MACHINE LEARNING E MODELOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial possui alguns subcampos, que inclui métodos como o aprendizado de máquina (*machine learning*⁶) e o aprendizado profundo (*deep learning*⁷), além de abordagens de treinamento que vão desde o aprendizado supervisionado e não supervisionado, processamento de linguagem natural, visão computacional e cognição computacional.

No aprendizado de máquina são utilizados algoritmos que podem aprender automaticamente a partir de processos de tentativa, erro e ajuste, aperfeiçoando gradualmente a sua programação, sem ser explicitamente programado, em razão do alto poder de processamento (BOING; MORAIS DA ROSA, 2020).

⁵Retropropagação.

⁶Aprendizado de máquinas.

⁷Aprendizado profundo.

Assim, o algoritmo é treinado com várias amostras e cria uma representação matemática capaz de executar uma tarefa, havendo a possibilidade de treinamento supervisionado, em que a base de dados possui elementos rotulados, estando associado à uma anotação ou etiqueta, e não supervisionado, nos quais a base de dados possui muitos elementos e não há uma prévia classificação deles, possibilitando maior abrangência de aplicação do que o aprendizado supervisionado, já que encontra padrões sem a necessidade de intervenção humana (PEIXOTO; SILVA, 2019).

Há dois principais problemas relacionados à amostra de treinamento, o *overfitting*⁸, que ocorre quando os elementos que compõem a amostra de treinamento são tão variados e diferentes que o algoritmo não consegue identificar padrões na amostra, e o *underfitting*⁹, que é quando a amostra é muito uniforme e não apresenta quantidade suficiente de variações para a identificação de padrões com outros elementos.

O aprendizado profundo é uma subárea do aprendizado de máquinas que utiliza redes neurais artificiais, que simulam o funcionamento do cérebro humano, e consiste em muitas camadas de unidades em cascata (LAGE, 2022).

Ele utiliza uma rede de nós intercalados, que são dispostos em camadas e a informação sempre flui de um nó que receberá as informações de outro nó da camada anterior e sempre passará informação para um nó de camada posterior.

Uma rede neural típica possui três camadas, entrada, camada oculta e saída. Caso a rede possua mais de uma camada oculta, totalizando quatro ou mais camadas, ela também é conhecida como *deep learning*.

No que concerne às abordagens de treinamento, há o processamento de linguagem natural, que é relevante ao Direito, pois é uma subárea de IA que fornece aos softwares a capacidade de entender, interpretar e processar linguagens humanas de forma inteligente (LAGE, 2022).

Nesses casos, o algoritmo precisa converter comandos verbais em textos, fazer o processamento deles e buscar resposta com maior probabilidade de corresponder ao comando recebido, podendo, inclusive, responder por meio de áudio. Para efetuar o processamento do texto, existem diversas técnicas que envolvem análise sintática e semântica do conteúdo de entrada. É uma técnica utilizada nos tradutores de texto, *chatbots* e assistentes virtuais.

⁸Sobreajuste.

⁹Insuficiente.

Na cognição computacional são utilizados algoritmos que tentam imitar o aprendizado e processo decisório do cérebro humano, analisando textos, falas, objetos e imagens da mesma maneira que um humano faria.

Já a visão computacional é a utilização de algoritmos para identificar elementos em imagens e vídeos e entendê-los, semelhante ao que os humanos fazem por meio da visão.

1.4 APLICAÇÕES GERAIS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Atualmente, a inteligência artificial é utilizada em diversas áreas:

- (a) medicina;
- (b) mobilidade urbana;
- (c) serviços;
- (d) entretenimento;
- (e) direito.

Na área médica, há utilização de IA em softwares para identificação de doenças e para auxílio na elaboração de diagnósticos, como é o caso do *Watson Health*, da IBM; também é embutida em robôs utilizados em cirurgias.

No setor de transportes, ela é utilizada em veículos autônomos, como é o caso dos carros fabricados pela Tesla, em que é capaz de conduzir o veículo sem a necessidade de intervenção humana, por meio de dados obtidos por diversas câmeras e sensores instalados no produto, e mediante processamento por redes neurais e aprendizado profundo.

Com relação a serviços, é usada em assistentes virtuais da Apple (Siri), Amazon (Alexa) e do Google, que, por meio de processamento de linguagem natural e aprendizado profundo, são capazes de identificar comandos verbais e executar diversas tarefas.

No setor de entretenimento, os aplicativos de streaming usam IA para selecionar programações de interesse ao usuário; nas redes sociais, para direcionar publicidade e conteúdo com base no interesse do usuário.

Como nas demais áreas, no direito, a aplicação da inteligência artificial ocorre em softwares que redigem petições, analisam parâmetros de valores para acordo e realizam pesquisas jurídicas em geral, podendo ser citada como exemplo a plataforma *Dr^a. Luiza*, desenvolvida pela *startup Legal Labs*, a qual permite a geração de peças jurídicas mediante a utilização de IA com base nos dados internos do escritório e pesquisas jurídicas elaboradas.

2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O DIREITO

A presente seção tratará sobre a convergência entre inteligência artificial e o direito, perpassando pela regulamentação jurídica do assunto, bem como, abordando sobre o uso de IA no Poder Judiciário Brasileiro e seus principais reflexos quanto aos vieses e subjetividades do magistrado.

2.1 REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA

No Brasil, não há uma regulamentação jurídica geral sobre a inteligência artificial – IA, estando em trâmite o Projeto de Lei n. 21/2020, atualmente no Senado Federal, que trata sobre o tema (BRASIL, 2020b). Especificamente sobre o uso da IA no Poder Judiciário Brasileiro, existe a Resolução n. 332/2020, do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta o assunto (BRASIL, 2020a).

2.1.1 Resolução CNJ, n. 332, de 21 de agosto de 2020

A Resolução n. 332, do Conselho Nacional de Justiça, foi publicada em 25/08/2020, e trata sobre a utilização da IA pelo Poder Judiciário Brasileiro (BRASIL, 2020a).

Extraí-se do referido diploma normativo que ele foi editado sob os fundamentos de que a inteligência artificial pode contribuir com a agilidade e coerência do processo de tomada de decisão, mas que deve atender a critérios éticos de transparência, previsibilidade, possibilidade de auditoria e garantia de imparcialidade e justiça substancial.

Destaca-se, ainda, que a resolução ressalta a existência de inúmeras iniciativas envolvendo Inteligência Artificial no âmbito do Poder Judiciário e a ausência de normas específicas quanto à governança e aos parâmetros éticos para o desenvolvimento e uso dela.

Em diversos dispositivos, a resolução impõe que na utilização da IA os tribunais devem observar a compatibilidade dela com os Direitos Fundamentais, preservando a igualdade, a não discriminação, a pluralidade e a solidariedade, auxiliando no julgamento justo, com criação de condições que visem eliminar ou minimizar a opressão, a marginalização do ser

humano e os erros de julgamento decorrentes de preconceitos, além de buscar garantir a segurança jurídica e colaborar para que o Poder Judiciário respeite a igualdade de tratamento aos casos absolutamente iguais (art. 4º e 7º).

Ademais, em caso de identificação de tendências discriminatória, deverão ser adotadas medidas corretivas, ou, em caso de impossibilidade de eliminação do viés discriminatório, deverá ser descontinuada a adoção do modelo de IA.

A resolução também impôs que os tribunais comuniquem ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ a pesquisa, o desenvolvimento, a implantação ou o uso da Inteligência Artificial, bem como, objetivos e os resultados que se pretende alcançar (art. 10).

Com relação à utilização pelos administrados, há a previsão de que os usuários externos devem ser informados quanto à utilização de sistema inteligente nos serviços que lhes forem prestados, destacando-se o caráter não vinculante da proposta de solução apresentada pela IA, de modo que a proposta seja submetida à análise da autoridade competente (art. 18).

Para possibilitar o controle, os sistemas devem ser concebidos para explicarem os passos que conduziram ao resultado, mediante a supervisão do magistrado competente.

Especificamente para os modelos que utilizem técnicas de reconhecimento facial, é necessária prévia autorização do Conselho Nacional de Justiça para implementação, e, na seara penal, a utilização de IA não deve ser estimulada, sobretudo com relação à sugestão de modelos de decisões preditivas. Contudo, a resolução autoriza o uso no processo penal quando destinadas à automação e ao oferecimento de subsídios destinados ao cálculo de penas, prescrição, verificação de reincidência, mapeamentos, classificações e triagem dos autos para fins de gerenciamento de acervo (art. 23).

Assim, a resolução do CNJ se mostra um importante tema para regular o uso da inteligência artificial pelo Poder Judiciário, principalmente diante da falta de uma regulamentação geral do tema. É evidente a preocupação de que as aplicações não possuam viés discriminatório, notadamente no direito penal, em que a natureza das penas aplicadas é mais gravosa que nos outros ramos do direito.

2.1.2 Projeto de Lei Federal n. 21/2020

O Projeto de Lei n. 21/2020 foi apresentado na Câmara dos Deputados em 03/02/2020 pelo Deputado Federal Eduardo Bismarck, e estabelece “[...] fundamentos, princípios e

diretrizes para o desenvolvimento e a aplicação da inteligência artificial no Brasil [...]” (BRASIL, 2020b).

Extraí-se da justificativa que o projeto “faz uma abordagem da IA centrada no ser humano, e tem como objetivo principal a adoção da IA para promover a pesquisa e inovação, aumentar a produtividade, contribuir para uma atividade econômica sustentável e positiva, melhorar o bem-estar das pessoas e ajudar a responder aos principais desafios globais.”

Outrossim, é determinado que o poder público federal promoverá a gestão estratégica e as orientações quanto ao uso transparente e ético de sistemas de inteligência artificial no setor público, conforme as políticas públicas estratégicas para o setor (art. 12).

De igual modo à resolução do CNJ, o projeto prevê que o desenvolvimento e a aplicação da inteligência artificial devem observar a não discriminação, a pluralidade, o respeito às diversidades regionais, a inclusão e o respeito aos direitos e garantias fundamentais do cidadão, como o respeito à dignidade humana, à privacidade, à proteção de dados pessoais, quando o sistema tratar de questões relacionadas ao ser humano, a mitigação da possibilidade de uso dos sistemas para fins discriminatórios, ilícitos ou abusivos, e a recomendação de que os agentes atuantes na cadeia de desenvolvimento e de operação de sistemas de inteligência artificial busquem identificar e mitigar vieses contrários ao disposto na legislação vigente (art. 4º).

O projeto de lei foi aprovado na Câmara dos Deputados, tendo sido remetido ao Senado Federal para discussão e aprovação, casa na qual se encontra atualmente.

O projeto se mostra importante, ao tratar sobre o uso da IA de forma ampla, em diversos setores, diferentemente da resolução do CNJ que trata apenas de sua implementação no Poder Judiciário.

2.2 ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO E NO DIREITO COMPARADO

No ano de 2022, existiam 111 projetos que utilizavam IA desenvolvidos, ou em desenvolvimento, nos tribunais brasileiros, conforme dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça. Isto representou um crescimento de 171% em relação ao número de projetos em desenvolvimento no ano de 2021. Mais da metade deles (63), já estavam em uso ou aptos para utilização e 18 estão em fase final de desenvolvimento. O Tribunal de Justiça do

Estado de Rondônia liderava o número de projetos, eram 21, estando 20 já em utilização ou aptos para tanto (BRASIL, 2022).

Um dos sistemas desenvolvidos nos tribunais brasileiros é o Janus, do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, que automatiza tarefas repetitivas e utiliza a IA para apoiar o julgamento de pedidos de candidatura e agilizar a prestação de contas eleitorais. A ferramenta permite identificar pareceres equivalentes e minutar a sentença com base em pareceres técnicos e do Ministério Público (BRASIL, 2021a).

Outro projeto que pode ser citado é o Gemini, da Justiça do Trabalho, que agrupa processos por similaridade de tema, acelerando os julgamentos e reduzindo o tempo gasto para identificação e agrupamento dos recursos ordinários similares, pendentes para julgamento. O projeto é coordenado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (BRASIL, [20--]).

Por sua vez, o Sistema Athos foi desenvolvido pelo Superior Tribunal de Justiça para a automação do exame de admissibilidade recursal. A plataforma foi treinada com a leitura de ementas de acórdãos e indexou mais de 8 milhões de peças, possibilitando o agrupamento por similaridade, o monitoramento de grupos, a pesquisa textual e a recuperação de jurisprudência (BRASIL, 2020c).

Um exemplo que utiliza identificação facial é o Sistema de Apresentação Remota e Reconhecimento Facial – SAREF, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, que utiliza inteligência artificial e faz o reconhecimento facial do apenado ao mesmo tempo que registra sua geolocalização, para fins de cumprimento da apresentação periódica em juízo para pessoas que cumprem pena em regime aberto ou domiciliar (BRASIL, 2021b).

No âmbito internacional, o *eBay*, que é uma empresa de comércio eletrônico estado-unidense, possui um sistema online de resolução de disputas, que conecta compradores e vendedores, oferecendo um banco de respostas para as reclamações mais comuns do consumidor e realiza tentativas de mediação, oferecendo, inclusive, propostas de soluções, por meio de utilização de linguagem natural.

Os Países Baixos utilizam uma plataforma chamada *Rechtswizer*, inicialmente concebido para questões de divórcios, auxiliando as partes a alcançarem uma composição, por meio de perguntas formuladas em linguagem coloquial, de modo a reestabelecer a comunicação e esclarecer às partes seus direitos. Posteriormente, o sistema foi adaptado para tratar de relações condominiais e cobranças de dívidas (RECHTWIZER, [20--]).

No Reino Unido, foi implementado, em 2016, o *UK Money Claim Court*, que é uma corte online que permite a resolução de demandas envolvendo o pagamento de dívidas de até 100.000 libras esterlinas. O peticionamento acontece de forma eletrônica e a parte adversa é

notificada para apresentar resposta ao pedido, e, caso permaneça inerte, o sistema considera que houve reconhecimento da dívida, e aquele pleito adquire força executiva (FERRARI, 2021).

Nos Estados Unidos, a plataforma COMPAS (*Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions*), desenvolvida por uma empresa privada chamada *Northpointe Inc.*, analisa dados relacionados a uma pessoa, gerando uma pontuação de risco para fins de cálculo da probabilidade de reincidência no caso de prática de um crime (SALOMÃO, 2021).

Ainda sobre os Estados Unidos, Boeing e Morais da Rosa (2020) ressaltam que nos estados de Colorado e Idaho a pontuação do preso é utilizada na fundamentação da sentença, mesmo sendo ilegal fundamentá-la exclusivamente nisso, contudo, a pontuação exerce um papel significativo para o juiz ao analisar a responsabilidade do preso pelo crime e a quantia da pena fixada.

2.3 EMPREGO DE ALGORITMOS COM VIÉS DISCRIMINATÓRIO E OS SEUS REFLEXOS NO DIREITO

Não obstante a inteligência artificial possa contribuir de forma significativa com a agilidade na prestação jurisdicional e efetividade do processo de tomada de decisão, ela suscita muitas controvérsias, notadamente quanto à possibilidade de emprego do algoritmo com viés discriminatório.

Manyka e Silberg (2019, não paginado), nessa linha, destacam que, ao mesmo tempo que o uso de inteligência artificial pode reduzir interpretações subjetivas, trazendo resultados positivos, ela pode incorporar preconceitos e apresentar resultados prejudiciais:

Em muitos casos, a IA pode reduzir a interpretação subjetiva de dados típica dos seres humanos, pois os algoritmos de machine learning aprendem a considerar apenas as variáveis que aumentem a precisão de suas previsões, com base em dados de treinamento. [...] Ao contrário das decisões humanas, as decisões tomadas pela IA poderiam, em princípio (e cada vez mais na prática), ser abertas, examinadas e interrogadas. [...] Ao mesmo tempo, amplas evidências sugerem que os modelos de IA podem incorporar preconceitos dos seres humanos e sociais e multiplicar seus efeitos.

Um dos motivos pelo qual a discriminação ocorre é porque os algoritmos utilizam dados históricos no seu processo decisório, podendo utilizar características gerais de um grupo para prejudicar, ainda que não intencionalmente, uma parte dos seus integrantes; é o que ocorre,

por exemplo, se um algoritmo é treinado com dados que incorporam a estatística de que pessoas negras compõem a maioria da população carcerária e, em razão disso, parte de um pressuposto de que pelo fato de a pessoa ser negra há uma predisposição à atividade criminosa.

Sobre o assunto, Hao (2019, p. não paginado)¹⁰ argumenta que:

[...] os algoritmos de aprendizado de máquina usam estatísticas para encontrar padrões nos dados. Portanto, se você fornecer dados históricos de crimes, ele selecionará os padrões associados a crime. Mas esses padrões são correlações estatísticas - nem de longe o mesmo que as causas. Se um algoritmo descobriu, por exemplo, que a baixa renda está correlacionada com a alta reincidência, não ficaria claro se a baixa renda realmente causou o crime. Mas é exatamente isso que as ferramentas de avaliação de risco fazem: transformam percepções correlativas em mecanismos de pontuação causal.

Uma situação concreta que exemplifica a situação é do estado-unidense Eric Loomis que foi preso, em 2013, no estado do Wisconsin. O juiz que analisou a prisão negou a liberdade dele fundamentando sua decisão com base em um *software* de avaliação de riscos que era empregado por aquela corte. Eric tentou recorrer para obter informações sobre as razões pelas quais ele foi considerado uma pessoa perigosa, mas os sucessivos recursos restaram indeferidos, porque o *software* era de uma empresa privada e o seu código-fonte estaria protegido por leis comerciais (ANGWIN *et al.*, 2016b).

Em relação ao caso citado, uma ONG estado-unidense chamada ProPublica realizou trabalhos de auditoria nos resultados do programa utilizado (que é o já mencionado COMPAS), e descobriram que, se uma pessoa negra fosse submetida a sua análise, ela teria mais chances de ser considerada perigosa do que uma pessoa branca. Quando utilizado para prever a reincidência no condado de Broward, na Flórida, identificou que os réus afro-americanos eram de “alto risco” quase o dobro de vezes em que o fez com réus brancos (ANGWIN *et al.*, 2016b).

Outra situação que pode ser mencionada é o da canadense Joy Buolamwini, que, durante a sua graduação em ciências da computação, criou um *software* que utilizava identificação facial para participar de uma brincadeira que envolvia cobrir o rosto e descobri-lo, para depois falar a palavra *peekaboo*¹¹. Ela utilizou um *software* aberto de reconhecimento facial como base do programa dela e percebeu que ele não a identificava, apesar de identificar

¹⁰ “[...] machine-learning algorithms use statistics to find patterns in data. So if you feed it historical crime data, it will pick out the patterns associated with crime. But those patterns are statistical correlations – nowhere near the same as causations. If an algorithm found, for example, that low income was correlated with high recidivism, it would leave you none the wiser about whether low income actually caused crime. But this is precisely what risk assessment tools do: they turn correlative insights into causal scoring mechanisms.”

¹¹ Esconde-esconde.

diversos amigos. Foi então que percebeu que o programa não funcionava com ela porque ela é negra e o *software* base foi treinado com rostos brancos, não sendo capaz de identificar rostos negros (HOW..., 2016).

Joy Boulamwini (HOW..., 2016) ainda relatou que anos depois de ter se formado participou de uma competição em Hong Kong em que havia um programa desenvolvido por uma empresa local que utilizava identificação facial, e que também não conseguia identificar e interagir com ela, pois o programa utilizava como *software* base para identificação facial o mesmo que ela tinha utilizado anteriormente.

Esses exemplos evidenciam potenciais problemas que podem ocorrer com a adoção de inteligência artificial no processo decisório judicial, devendo ser ressaltado que existe certa tendência humana em pensar que o resultado gerado por um algoritmo está correto, por ser baseado em dados, o que poderia levar a uma possível utilização dos resultados gerados pelo algoritmo sem uma reflexão mais aprofundada sobre todos os fatores que embasaram aquele resultado.

Boing e Moraes da Rosa (2020) também afirmam que as opiniões e decisões decorrentes de inteligência artificial geram a impressão de que são revestidas de autoridade científica, enquanto, na verdade, são meras opiniões.

Ferrari (2021) elenca três principais problemas associados aos vieses discriminatórios na tomada de decisão por algoritmo. O primeiro diz respeito ao treinamento do modelo a partir de dados viciados ou incompletos; o segundo ocorre quando, mesmo o algoritmo tendo sido treinado a partir de dados que correspondem à realidade, pode haver a incorporação e reprodução de preconceitos existentes na sociedade; e o terceiro é relacionado à questão da opacidade no funcionamento dos algoritmos que empregam *machine learning*.

Elias (2017, p. 7), na mesma linha, argumenta que:

Os próprios algoritmos podem conter os preconceitos presentes nos criadores do algoritmo ou nos dados que foram usados para treinar o algoritmo. O desempenho dos algoritmos depende muito dos dados utilizados para desenvolvê-los. Os preconceitos que estão presentes nos dados serão refletidos pelos algoritmos. Tais desvios, intencionais ou não, podem ser inerentes aos dados, como também oriundos do próprio desenvolvedor do algoritmo. Isso pode ter efeitos tão ruins como os vícios que eles pretendiam eliminar.

Sobre a possibilidade de os algoritmos serem treinados com dados viciados ou incompletos, o problema ocorre pois os dados utilizados não refletem a realidade, isso faz com que os problemas relativos aos dados sejam incorporados na operação do algoritmo, que vai

replicar os erros ou incompletude presente nos dados, o que pode gerar efeitos discriminatórios. Mas também no caso de o algoritmo ter sido treinado com dados que correspondam a realidade, ainda é possível que ocorram efeitos discriminatórios, pois o algoritmo pode incorporar e reproduzir preconceitos já existentes na sociedade (FERRARI, 2021).

Sobre esses dois problemas, Manyika e Silberg (2019, não paginado) destacam que: “Os dados subjacentes, e não o algoritmo em si, costumam ser a principal fonte do problema. Pode ocorrer que os modelos sejam treinados com dados que contenham decisões humanas ou com dados que reflitam efeitos de segunda ordem de desigualdades sociais ou históricas.”.

Também há o problema da opacidade no modo como operam os algoritmos que empregam inteligência artificial, uma vez que os algoritmos, em regra, não possuem uma operação totalmente compreensível, tornando difícil perceber a existência de eventuais problemas no processo decisório e fazendo com que os erros, muitas vezes, não conseguem ser identificados desde logo. Esse problema é acentuado quando são utilizados algoritmos que empregam *machine learning*, pois, nessa forma de se obter IA, os algoritmos modificam de forma autônoma a sua estrutura enquanto operam (BOING; MORAIS DA ROSA, 2020).

Mesmo nos casos em que o código-fonte é livre não é possível compreender totalmente a forma de operação, já que os algoritmos que empregam *machine learning* não trazem, em seu código, a regra de decisão, mas apenas a de aprendizagem. A forma que ele opera é consequência da interação entre a regra de aprendizagem e os dados que são usados para treiná-los, a partir de múltiplas correções, e com a possibilidade de o sistema ir ajustando seus parâmetros conforme a utilização (FERRARI, 2021).

Lindoso (2019, p. 62), ao analisar a questão envolvendo os dados utilizados, relata que:

O impacto negativo da falta de representatividade dos dados é evidente, e gera um distanciamento, por parte do processo automatizado, da igualdade de gênero que deve ser perseguida. Na verdade, a discussão da representatividade abrange questão muito maior, que envolve todos os grupos marginalizados, principalmente aqueles que ainda não foram atingidos pelo desenvolvimento tecnológico.

Desse modo, a falta de diversidade na elaboração dos modelos de inteligência artificial pode gerar a criação de sistemas e ferramentas como vieses e desequilíbrios (LAGE, 2022).

Para tentar evitar a ocorrência de preconceitos incorporados nos algoritmos é importante que haja uma participação mais plural o possível na elaboração do sistema (isso incluindo diversidade de gênero, raça, orientação sexual, dentre outros). Isto é reforçado pela própria resolução n. 332/2020, do CNJ (BRASIL, 2020a, não paginado), a qual orienta que

“[...] a composição de equipes para pesquisa, desenvolvimento e implantação das soluções computacionais que se utilizem de Inteligência Artificial será orientada pela busca da diversidade em seu mais amplo espectro [...]”, além de que essa “[...] participação representativa deverá existir em todas as etapas do processo, tais como planejamento, coleta e processamento de dados, construção, verificação, validação e implementação dos modelos, tanto nas áreas técnicas como negociais.”.

Boing e Morais da Rosa (2020) ressaltam que também é necessário um processo de prestação de contas do modelo de IA, que deve ocorrer no momento pré-elaboração, em que a sociedade em geral deve ter ciência de quais aspectos da realidade serão utilizados como dados para treinamento do modelo, de modo a possibilitar a validação dos motivos que levaram certos dados serem considerados e outros excluídos, bem como, após a elaboração do modelo, podendo-se fiscalizá-los por meio de auditorias nos resultados para detectar eventuais vieses ou distorções.

Nas palavras de Paulo Sá Elias (2017, p. 7):

A remoção de tal viés tendencioso em algoritmos não é trivial e é um campo de pesquisa em andamento. Os desvios são difíceis de serem descobertos se o algoritmo for muito complexo (como são os utilizados pelo Google), pior ainda se forem secretos. Se o algoritmo é simples e auditável, especialmente publicamente auditável, então haverá em tese [...] maiores chances de que as decisões baseadas em tais algoritmos possam ser mais justas. Igualmente em relação aos dados utilizados para “treinar” o algoritmo. Se eles forem auditáveis (e anônimos quando apropriados) poderão ser identificados desvios dessa natureza.

A propósito, a Resolução n. 332/2020 também impõe uma preferência para utilização de modelos de IA que utilizem *software* de código aberto, a fim de permitir um ambiente de desenvolvimento colaborativo e que permita maior transparência.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente estudo concluiu-se que a ideia de inteligência artificial (IA) não é tão recente como se costuma pensar, tendo as suas bases teóricas na obra de Turing, durante a década de 1950. Contudo, os avanços mais significativos relacionados ao uso de IA só foram constatados nas últimas duas décadas, principalmente em razão do desenvolvimento de computadores com alta capacidade de processamento e do número elevado

de informações que estão disponíveis de forma eletrônica. A IA, em síntese, permite aos computadores executarem tarefas que são tipicamente humanas.

O desenvolvimento da inteligência artificial ocorre por meio de algoritmos, que são sequências de regras e instruções executadas por um software, com o intuito de se processar uma informação e obter o resultado pretendido pelo programador. Assim, são inseridos dados no sistema (*input*), o algoritmo faz o processamento deles, e se obtém um resultado (*output*). O aspecto relevante dos algoritmos que empregam IA é que eles tendem a ir alterando a sua própria programação conforme a necessidade, já que, por meio de tentativa e erro, eles tentam obter o resultado esperado.

A IA pode ser desenvolvida por aprendizado de máquina ou aprendizado profundo, no primeiro o algoritmo pode aprender automaticamente e ir aperfeiçoando a sua programação, sem a necessidade de intervenção humana; na segunda, são utilizadas redes neurais que simulam o funcionamento do cérebro humano, havendo uma série de camadas e nós intercalados, em que a informação flui entre esses nós, como se fossem neurônios.

Atualmente, a IA é utilizada em diversas áreas, como é o caso de veículos autônomos (a exemplo da Tesla), *softwares* de diagnóstico médicos (*Watson Health*, da IBM), e assistentes virtuais capazes de identificar comandos verbais e executar tarefas (*Siri* e *Alexa*). No direito, já existem *softwares* que redigem petições, analisam processos e realizam pesquisas jurídicas em geral.

Observou-se que no Brasil não há uma regulamentação jurídica geral sobre o desenvolvimento e uso da IA, havendo, especificamente em relação ao Poder Judiciário brasileiro, uma resolução do Conselho Nacional de Justiça que trata sobre o assunto (BRASIL, 2020a). Essa resolução ressalta em diversos dos seus dispositivos que os tribunais devem observar a compatibilidade da IA com os Direitos Fundamentais, auxiliando no julgamento justo e com a criação de condições que visem eliminar ou minimizar a opressão, a marginalização do ser humano e os erros de julgamento decorrentes de preconceitos. Também está trâmite, no Senado Federal, o Projeto de Lei n. 21/2020, que trata do uso da IA de forma ampla (BRASIL, 2020b).

Nos tribunais brasileiros já existem 111 projetos que utilizam IA desenvolvidos ou em desenvolvimento, conforme dados atualizados divulgados pelo CNJ. Mais da metade deles já estão em uso ou aptos para tanto, havendo iniciativas concentradas em reconhecimento facial (como é o caso do SAREF, do TJDF), soluções utilizadas no segundo grau de jurisdição, que agrupam recursos por similitude e realizam pesquisas de jurisprudência (*Athos*, do STJ, e *Gemini*, do CSJT), e inúmeros outros projetos mais voltados ao primeiro grau.

O uso de IA no processo decisório judicial pode contribuir de forma exponencial com a agilidade e efetividade do processo, contudo, ela suscita muitas controvérsias, principalmente relacionadas aos possíveis vieses discriminatórios no emprego dos algoritmos, que podem replicar ou, até mesmo, intensificar preconceitos existentes na sociedade. Apesar de ser um tanto complexo a auditoria nos modelos de IA na busca de vieses, tendo em vista a opacidade ínsita aos algoritmos que adotam *machine learning*, é importante que ocorra essa auditoria como forma de evitar efeito discriminatórios em decorrência da utilização de IA para fins decisórios.

Tal preocupação está contida na resolução n. 332/2020, do CNJ (BRASIL, 2020a), a qual prevê que, em caso de identificação de tendências discriminatória nos projetos de IA, deverão ser adotadas medidas corretivas, ou, em caso de impossibilidade de eliminação do viés discriminatório, deverá ser descontinuada a adoção do modelo de IA.

REFERÊNCIAS

ANGWIN, Julia *et al.* **Breaking the black box**: When machines learn by experimenting on us. ProPublica, New York, 2016a. Disponível em: <https://www.propublica.org/article/breaking-the-black-box-when-machines-learn-by-experimenting-on-us>. Acesso em: 25 nov. 2022.

ANGWIN, Julia *et al.* **Machine bias**: There's software used across the country to predict future criminals. And it's biased against blacks. ProPublica, New York, 2016b. Disponível em: <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BOEING, Daniel Henrique Arruda; MORAIS DA ROSA, Alexandre. **Ensinando um robô a julgar**: pragmática, discricionariedade, heurística e vieses no uso de aprendizado de máquina no judiciário. Florianópolis: EMais, 2020.

BUOLAMWINI, Joy. **How I'm fighting bias in algorithms**. TED Talks, 2016. 1 vídeo (8 min, 34 seg). Disponível em: https://www.ted.com/talks/joy_buolamwini_how_i_m_fighting_bias_in_algorithms. Acesso em: 25 nov. 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 21, de 4 de fevereiro de 2020**. Estabelece fundamentos, princípios e diretrizes para o desenvolvimento e a aplicação da inteligência artificial no Brasil; e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2236340>. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial

no Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resultados Pesquisa IA no Poder Judiciário – 2022**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=9e4f18ac-e253-4893-8ca1-b81d8af59ff6&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&theme=IA_PJ&opt=ctxmenu,currsel&select=language,BR. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Gemini**. Brasília, DF: CSJT. [20--]. Disponível em: <https://www.csjt.jus.br/web/csjt/justica-4-0/gemini>. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Iniciativas Estratégicas**. Brasília, DF: STJ. 2020c. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitutional/index.php/planoEstrat/article/download/11023/11154>. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Sistema do TJDFT possibilita apresentação de pessoas em cumprimento de pena por celular**. Brasília, DF: TJDFT. 2021b. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/agosto/tjdft-realiza-apresentacao-de-presos-por-meio-do-celular>. Acesso em: 26 mar. 2022.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Automação e inteligência artificial: robôs do novo sistema Janus vão dinamizar processos no TRE-BA**. Salvador: TRE-BA, 2021a. Disponível em: <https://www.tre-ba.jus.br/comunicacao/noticias/2021/Junho/automacao-e-inteligencia-artificial-robos-do-novo-sistema-janus-vao-dinamizar-processos-no-tre-ba>. Acesso em: 26 mar. 2022.

ELIAS, Paulo Sá. **Algoritmos, Inteligência Artificial e o Direito**. 2017. Disponível em <https://www.conjur.com.br/dl/algoritmos-inteligencia-artificial.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2022.

FERRARI, Isabela (coord.). **Justiça digital**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

HAO, Karen. **AI is sending people to jail: and getting it wrong**. 2019. Disponível em: <https://www.technologyreview.com/2019/01/21/137783/algorithms-criminal-justice-ai/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

LAGE, Fernanda de Carvalho. **Manual de Inteligência Artificial no Direito brasileiro**. 2. ed. São Paulo: JusPodium, 2022.

LINDOSO, Maria Cristine Branco. **Discriminação de gênero em processos decisórios automatizados**. Brasília, 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38524/1/2019_MariaCristineBrancoLindoso.pdf. Acesso em: 4 jan. 2023.

MANYIKA, James; SILBERG, Jake. **Como lidar com vieses na inteligência artificial (e nos seres humanos)**. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured->

insights/artificial-intelligence/tackling-bias-in-artificial-intelligence-and-in-humans/pt-br.
Acesso em: 26 mar. 2022.

PEIXOTO, Fabiano Hartmann (org.). **Inteligência Artificial**: estudos de Inteligência Artificial. Curitiba: Alteridade, 2021.

PEIXOTO, Fabiano Hartmann; SILVA, Roberta Zumblick Martins da (org.). **Inteligência Artificial e Direito**. Curitiba: Alteridade, 2019.

RECHTWIJZER. **Over Rechtwijzer**. [20--]. Disponível em:
<https://rechtwijzer.nl/rechtwijzer/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

SALOMÃO, Luis Felipe (coord.). **Inteligência Artificial**: tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do poder judiciário brasileiro. Rio de Janeiro: FGV Conhecimento, 2021.
Disponível em:
https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/estudos_e_pesquisas_ia_1afase.pdf. Acesso em:
26 mar. 2022.

**UMA ANÁLISE SOBRE A SUSTENTABILIDADE APLICADA ÀS
CONTRATAÇÕES DIRETAS REALIZADAS PELAS COMARCAS DO PODER
JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**AN ANALYSIS ON SUSTAINABILITY APPLIED TO DIRECT HIRING MADE BY
JUDICIAL DISTRIBUTIONS OF SANTA CATARINA**

Francine Vendruscolo¹

RESUMO

A administração pública dos dias atuais tem se remodelado. O olhar está voltado, também, para aspectos diversos dos de costume e assuntos como inovação, sustentabilidade e eficiência na economia de recursos públicos estão na pauta do desenvolvimento destas organizações. A abordagem desta pesquisa dar-se-à no sentido de identificar quais inovações nas contratações públicas realizadas pelas comarcas foram implementadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina nos últimos cinco anos, verificando os custos dos processos de contratação – por meio de procedimento licitatório competitivo ou sem competição – e demonstrar, ao final, os benefícios que a adoção da sustentabilidade nestas contratações públicas pode gerar para a sociedade. De todo o estudo realizado na presente pesquisa, conclui-se que é por meio do processo de contratação pública que o poder público seleciona as propostas mais vantajosas adequadas ao atendimento do interesse público, desde que atendidos os padrões de qualidade e desempenho estabelecidos após a realização de estudos técnicos preliminares. O tema tem grande relevância social, conforme demonstram os resultados desta pesquisa, indicando que o desenvolvimento sustentável nas contratações públicas realizadas pelas comarcas abrange a coletividade, a responsabilidade da sociedade e do Estado, principalmente por meio do fomento às sociedades empresárias locais contratadas para fornecer bens ou prestar serviços para a Administração Pública.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Poder Judiciário; Comarcas; Licitação; Contratação direta local; Desenvolvimento sustentável.

1 Francine Vendruscolo. Especialista em Gestão do Agronegócio (FGV-RJ); Especialista em Gestão Pública Municipal (UFSM-RS); Especialista em Direito Administrativo (FLG); Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF) com inscrição no CRA-SC; Analista Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ocupante do cargo de Chefe de Secretaria do Foro da Comarca de Otacílio Costa. E-mail: francinevendruscolo@hotmail.com. A pesquisa foi realizada sob orientação da Professora Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani. Pós-graduada em Direito Público pela Universidade Anhanguera; Graduada em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Analista Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ocupante do cargo de Diretora de Material e Patrimônio. E-mail: graziela.juliani@tjsc.jus.br.

ABSTRACT

The public administration of the present day has been remodeled. The focus is also on different aspects than usual and issues such as innovation, sustainability and efficiency in saving public resources are on the development agenda of these organizations. The approach of this research will be in the sense of identifying which innovations in public bidding made by judicial distributions were implemented by the Judiciary of Santa Catarina in the last five years, verifying the costs of the contracting processes - through a competitive bidding procedure or without competition - and to demonstrate, by finally, the benefits that the adoption of sustainability in public procurement made by judicial distributions can generate for society. From the entire study carried out in this research, it is concluded that it is through the public procurement process that the public power selects the most advantageous proposals suited to serving the public interest, provided that the quality and performance standards established after the completion of the project are met. of preliminary technical studies. The theme has great social relevance, as shown by the results of this research, indicating that sustainable development in public procurement encompasses the community, the responsibility of society and the State, mainly through the promotion of local business companies contracted to supply goods or provide services for Public Administration.

Keywords: Sustainability; Judicial power; Judicial distributions; Bidding; Local direct hiring; Sustainable development.

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, nota-se que a atenção ao meio ambiente, à qualidade de vida e ao bem-estar da sociedade está em evidência. Os órgãos públicos engajaram-se nesse movimento, passando a adotar novas práticas, procurando se adequar ao novo cenário mundial. A partir daí, nasceram novas políticas de sustentabilidade, a fixação de diretrizes para a garantia do cumprimento destas políticas, a preocupação com a governança das contratações, entre outras, todas voltadas a aproximar o setor público das práticas já adotadas, há mais anos, pelo setor privado. Diversas normas foram editadas no intuito de nortear ações concretas dos administradores públicos e, diante dessa “nova realidade”, crucial se faz aprofundar o assunto.

A identificação e aplicação dos custos auxilia o gestor público no gerenciamento dos recursos públicos como balizador para a tomada de decisões. O setor público tem a função de entregar uma prestação de serviços ao usuário com eficiência e bom desempenho no gerenciamento de recursos, afinal, os recursos são públicos e, ao contrário da iniciativa privada, em que a eficiência redundava no aumento do lucro, na Administração Pública, a finalidade

precípua é a implementação de políticas públicas, como bem ressalta Silva (2015, p. 3), em artigo publicado no XXII Congresso Brasileiro de Custos:

A gestão dos custos ajudará ao administrador ter uma visão acurada e ampliada para a realidade dos recursos financeiros e a visualização onde é gasto o dinheiro público que lhes são confiados, faz com que possa identificar os exageros e sua destinação mais eficaz.

A sociedade espera que os gestores dos recursos públicos os administrem com a responsabilidade que a relevância do assunto requer, dando transparência às suas ações. E não é diferente quanto aos gestores dos órgãos vinculados ao Poder Judiciário. Com a edição da Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020, pelo Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário, os órgãos do Judiciário passaram a ter que implementar e manter instâncias, mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas em suas estruturas administrativas. Dentre os instrumentos de governança, destacam-se o PLS – Plano de Logística Sustentável, o PAC – Plano Anual de Contratações e o Mapa de Riscos das Contratações. Além disso, preceitua-se que, nos processos de contratação, os órgãos públicos do Poder Judiciário devam incluir práticas de gestão sustentável, racionalização e consumo consciente.

A preocupação com a aplicação dos recursos públicos em políticas públicas que atendam aos princípios da Administração Pública e da ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tendo por fim assegurar, a todos, existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados, dentre outros, os princípios da defesa do meio ambiente e o da redução das desigualdades regionais e sociais, foi objeto da Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que dispôs sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Ações ambientalmente corretas passam a ser norteadas por esta resolução, substituta da anterior Resolução nº 201, de 3 de março de 2015, tendo como objetivo a redução do impacto no meio ambiente e a redução do consumo, o reaproveitamento e reciclagem de materiais, além da análise do ciclo de vida dos produtos.

Além disso, tem-se, também, a Agenda 21, um documento que foi elaborado durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO-92), realizada no ano de 1992, na cidade do Rio de Janeiro. Esse é um compromisso, um plano de ação que conta com mais de 2500 recomendações práticas para que as nações desenvolvam suas economias sem prejudicar o meio ambiente (PENA, 2021).

Nada mais é que um programa de ações resultante de diversos encontros promovidos pela Organização das Nações Unidas com o intuito de impulsionar o desenvolvimento

sustentável em todo o mundo, onde cada país deve elaborar, manter e atualizar sua própria Agenda 21 para garantir as bases da sustentabilidade em seus territórios, partindo das problemáticas particulares ou regionais até as gerais ou globais. O Brasil é um país que faz parte desse programa (FIOCRUZ, 2000).

Para entender como todo esse movimento de preocupação com o meio ambiente iniciou, deve-se retornar à década de 70, onde o pensamento global era de que o meio ambiente seria uma fonte inesgotável de recursos. Porém, diante do fenômeno da globalização, as questões ambientais começaram a ser observadas de forma gradativa. Conforme relata Ignacio (2020), os países industrializados começaram a perceber que suas tecnologias estavam contribuindo negativamente para o meio ambiente, verificando a degradação de rios, florestas e, o surgimento de poluição atmosférica e muitos países passaram a questionar a visão de que os recursos naturais não seriam mais ilimitados e sim, finitos. Nesses países, movimentos de proteção ambiental começaram a se articular com um olhar bem atento ao modelo de sociedade industrial.

Foi somente em 1972, diante da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, em Estocolmo, que houveram, de fato, mudanças. A Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente, que representa um Manifesto Ambiental, foi tida como o marco inicial da luta acerca das questões ambientais e serviu como base para a nova agenda ambiental do Sistema das Nações Unidas, “atendendo à necessidade de estabelecer uma visão global e princípios comuns, que sirvam de inspiração e orientação à humanidade para preservação e melhoria do ambiente humano”. Essa conferência contou com a presença de 113 países, além de organizações não-governamentais - ONGs, jornalistas e observadores interessados na preservação do meio ambiente.

Em 1983, mais um importante passo foi dado pela Assembleia Geral da ONU com a criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD, que foi presidida por Gro Harlem Brundtland, à época, primeira-ministra da Noruega. Foi ela a responsável pela publicação, em 1987, de um relatório intitulado de “Nosso Futuro Comum” e conhecido, também, como Relatório *Brundtland*, que apresentou um novo olhar sobre o desenvolvimento, definindo-o como o processo que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (IGNACIO, 2020).

É a partir daí que o conceito de desenvolvimento sustentável passa a ficar conhecido. Ignacio (2020) relata, ainda, que foi a partir deste documento que se deu ênfase em organizar um plano de desenvolvimento sustentável para garantir às gerações futuras suas necessidades

básicas, além da evidência dada à responsabilidade em relação aos recursos ecológicos, o que culminou na realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, já mencionada anteriormente.

Por fim, no ano de 2012 (marcando 20 anos pós ECO-92) realizou-se uma nova conferência, a Rio+20, com o objetivo de renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implantação de decisões adotadas sobre o assunto e o tratamento de temas novos e emergentes. Como temas principais, abordou a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2011).

Em setembro de 2015, os 193 países membros das Nações Unidas adotaram uma nova política global: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que tem como objetivo elevar o desenvolvimento do mundo e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas.

A Agenda 2030 é um plano de ação global que reúne 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e 169 metas, criados para erradicar a pobreza e promover a vida digna a todos, dentro das condições que o nosso planeta oferece e sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações. Esse plano nasceu de um acordo firmado em 2015 pelos 193 Estado-membros das Organização das Nações Unidas – ONU, com o compromisso de seguir as medidas recomendadas no documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (A/70/L.1) para os próximos 15 anos, 2016-2030 (ONU, 2015).

No âmbito do Poder Judiciário, foi em 2018, com a edição da Portaria CNJ nº 133, de 28 de setembro de 2018, que o órgão de controle externo instituiu o Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Agenda 2030 das Nações Unidas, comprometendo-se em dar efetividade a cada um dos objetivos globais.

As normas brasileiras – constituição e leis esparsas – têm também este compromisso arraigado desde a RIO-92.

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 – Lei das Licitações e Contratos da Administração Pública – menciona em seu art. 3º a preocupação com as futuras gerações:

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

A inserção do desenvolvimento nacional sustentável como um princípio das contratações públicas no artigo 3º da lei de licitações se deu por meio da Medida Provisória nº 495, de 19 de julho de 2010 esta que, depois, foi convertida na Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Desde então, todas as contratações públicas são regidas por este princípio.

Meireles leciona:

A Lei 12.349, de 15.12.2010, conversão da MP 495/2010, dando nova redação ao artigo 3º da Lei 8.666, agregou como terceira finalidade a “promoção do desenvolvimento sustentável”, entendida como a busca do desenvolvimento econômico e do fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos, usando-se para esta fim o poder de compra governamental, mediante novas normas que asseguram, “atuação privilegiada do setor público com vistas a instituição de incentivos a pesquisa e a inovação que reconhecidamente, consubstanciam poderoso efeito indutor ao desenvolvimento do país” (MEIRELLES, 2011, p. 283- 284).

E nesta toada de manter a implementação do desenvolvimento sustentável é que nasceu, em 1º de abril de 2021, a nova lei das licitações e contratos, erigindo-o à categoria não só de princípio, mas também de objetivo das contratações públicas, reforçando a importância das contratações públicas na promoção do desenvolvimento nacional sustentável com referência à análise do ciclo de vida do objeto. Desta forma, é possível verificar um alinhamento entre a nova lei de licitações e a Agenda 2030.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, reconhecendo a importância do tema, não só para a atual, mas para as futuras gerações, já vinha implementando em suas contratações, instrumentos de impulsionamento ao desenvolvimento sustentável desde 2007, logo após a publicação da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O primeiro edital a resguardar às microempresas e empresas de pequeno porte os privilégios trazidos pela norma federal foi a Tomada de Preços nº 193/2006, publicada em 14 de fevereiro de 2007.

A efetivação de outros instrumentos de governança das contratações foi acelerada a partir de 2015, com a já mencionada Resolução CNJ nº 201/2015, a qual determinou aos órgãos do Poder Judiciário a implementação do Plano de Logística Sustentável – PLS:

Art. 10. O PLS-PJ é instrumento vinculado ao planejamento estratégico do Poder Judiciário, com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão (CNJ, 2015).

Esta norma teve imediato cumprimento pelo Poder Judiciário de Santa Catarina. O primeiro instrumento de governança das contratações assim estabeleceu seu objetivo geral:

Em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, o PLS-PJSC objetiva o uso sustentável de recursos naturais e bens públicos, o combate ao desperdício e o consumo consciente de materiais, além de fomentar a inclusão de práticas relacionadas à tríade sustentabilidade, racionalização e consumo consciente (PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL - TJSC, 2015).

Ainda, no ano de 2015, foi implementado o segundo instrumento de governança das contratações, denominado Plano de Licitações Institucional – PLI. Este instrumento evoluiria para o que atualmente consta da Resolução CNJ nº 347/2021 e da Lei nº 14.133/2021 – nova Lei de Licitações e Contratos – e se denomina Plano de Contratações Anual - PCA, de onde se retiram todas as demandas por contratações que se pretende efetivar para o exercício seguinte e sua qualificação, indicando a possibilidade de realização de contratações compartilhadas, requisitos de sustentabilidade, necessidade de gestão de riscos, entre outros, todos elementos que têm por objetivo racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico institucional e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias:

Unidade/Nome	Descrição do objeto	Possibilidade de contratação	Justificativa para a necessidade da contratação	Alinhamento com planejamento estratégico	Aplicam-se os critérios de sustentabilidade?	Grau de Prioridade da Contratação	Contratação Inédita?	Grande Risco?
Diretoria de Engenharia e Arquitetura	Serviços continuados de manutenção preventiva e corretiva no sistema de climatização do fórum de Herval do Oeste	Não	Garantir o funcionamento adequado dos equipamentos de climatização	Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional	Sim	Alto	Não	Não
Diretoria de Engenharia e Arquitetura	Serviços continuados de manutenção do transporte vertical fórum de Herval do Oeste	Não	Garantir o funcionamento adequado dos equipamentos de transporte vertical	Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional	Sim	Alto	Não	Não

Diretoria de Tecnologia da Informação	Serviços continuados de nuvem privada Oracle Exadata para contingência	Não	Replicação das bases de dados Oracle em data center de contingência	Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação	Sim	Alto	Não	Sim
Diretoria de Tecnologia da Informação	Registro de Preços para aquisição de Equipamentos de audiovisual	Sim	Atendimento aos Salões do Júri das comarcas.	Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional	Sim	Médio	Não	Não

Fonte: PCA 2023, v. 12.

E nos anos que seguiram, passou-se a trabalhar na implementação de mais instrumentos de governança das contratações, modernizando seus processos de contratações e, quanto à efetiva sustentabilidade na aplicação de recursos públicos, criou-se o Guia de Contratações Sustentáveis, publicado no ano de 2021.

A abordagem desta pesquisa dar-se-á no sentido de identificar a eficiência das contratações realizadas pelas comarcas do Poder Judiciário de Santa Catarina quanto à aplicação de critérios de sustentabilidade para as contratações diretas em razão do valor, voltadas a mercados locais. Como objetivos específicos, será comparado o custo do processo de contratação na modalidade pregão com o custo da contratação por dispensa de licitação em razão do valor, realizados pelo Poder Judiciário de Santa Catarina; serão identificadas quais inovações foram implantadas nos processos de contratação realizados pelas comarcas do Poder Judiciário de Santa Catarina nos últimos cinco anos; será verificado o planejamento para inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações, com a aplicação da Resolução CNJ nº 400/2021 e, será descrito qual forma de contratação é mais eficiente e a relação de vantajosidade e sustentabilidade.

Ao final, será possível concluir se as inovações implementadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina nos últimos cinco anos nas contratações realizadas pelas comarcas, em especial quanto aos princípios do planejamento, eficiência e desenvolvimento nacional sustentável privilegiam os mercados locais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Poder Judiciário de Santa Catarina criou, no ano de 2021, o Guia de Contratações Sustentáveis como uma ferramenta prática de gestão organizacional voltada à sustentabilidade e com o objetivo de facilitar a mudança nos padrões de contratação e consumo, sempre com foco na qualidade do gasto público, uso sustentável de bens, materiais e recursos naturais, além do aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho (GUIA DE CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS – TJSC, 2021). Este é, também, um documento que reafirma o compromisso do Poder Judiciário de Santa Catarina com a Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas.

A Resolução CNJ nº 400/2021, que dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário, estabelece em seu art. 2º que “os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de gestão organizacional com processos estruturados que promovam a sustentabilidade, com base em ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, em busca de um desenvolvimento nacional sustentável”. Está vigente desde 2021 o Plano de Logística Sustentável – PLS 2021-2026, que serve como instrumento de implantação, desenvolvimento e controle das ações e práticas de gestão socioambiental.

O acompanhamento dos indicadores previstos nos Planos de Logística Sustentável já implementados pelo Poder Judiciário de Santa Catarina desde 2015 demonstram a maturidade do órgão na busca pela implementação irreversível da sustentabilidade fundamentada em seu tripé – econômico, ambiental e social -, conforme prenunciava o grande idealizador do *Triple Bottom Line*, na década de 90, mais precisamente em 1994, John Elkington, quando lançou o artigo “*Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*”. O TBL é uma estrutura contábil que incorpora três dimensões de desempenho: social, ambiental e financeira. Isso difere das estruturas de relatórios tradicionais, pois inclui medidas ecológicas (ou ambientais) e sociais que podem ser difíceis de atribuir meios de medição apropriados. As dimensões TBL também são comumente chamadas de três Ps: pessoas, planeta e lucros. Vamos nos referir a eles como os 3Ps (SLAPER; HALL, 2011).

Silva Filho (2010), afirma que o conceito do tripé da sustentabilidade apresenta às organizações três aspectos: econômico, social e ambiental e somente a integração desta tríplice aliança gerará resultados positivos e constatará a incorporação de um negócio na sustentabilidade.

Com muita assertividade, alguns autores defendem, de forma mais moderna e concatenada com a atual realidade da sociedade, que não mais se deve buscar o desenvolvimento nacional sustentável apenas nos aspectos econômico, ambiental e social:

A dimensão ecológica ou ambiental está diretamente ligada com a preservação e cuidado com o meio ambiente. A dimensão econômica traz a ideia de que é necessário a redistribuição das riquezas de cada local do mundo e de cada setor da economia, a fim de que sejam criadas condições para a existência da sustentabilidade. Já a dimensão social, está voltada para a execução de direitos sociais, pois, para esta, o ser humano só irá respeitar o meio ambiente se também for respeitado. Enquanto a dimensão espacial ou territorial está relacionada com a distribuição de áreas ocupadas pelos seres humanos, a fim de que o meio ambiente seja preservado. Por sua vez, a dimensão cultural está ligada a garantia de acesso à cultura por todos, tendo em vista que a sustentabilidade está presente nesse meio também. A dimensão política nacional e internacional prevê a participação dos indivíduos na política, devido a influência desta na sociedade, a fim de que seja alcançada a sustentabilidade. A dimensão jurídico-política prega que a proteção ao meio ambiente é uma garantia constitucional. A dimensão ética trata a sustentabilidade sob a óptica do ser humano. A dimensão psicológica estuda a relação do ser humano com as demais dimensões. E, por fim, a dimensão tecnológica trata da ajuda da tecnologia na disseminação da sustentabilidade (IAQUINTO, 2018, p. 175-176).

De plano, percebe-se que o judiciário estadual está atento às boas práticas do mercado privado e às normas voltadas à implementação do desenvolvimento nacional sustentável pelo setor público, em especial aquelas advindas dos órgãos de controle externo, enfatizando esta visão sistêmica nos próprios instrumentos de governança das contratações - Plano de Logística Sustentável, Plano de Contratações Anual e Guia de Contratações Sustentáveis.

Os órgãos do Poder Judiciário passaram a incorporar em seus instrumentos de governança das contratações os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), nos termos do art. 3º, I, da Resolução CNJ nº 347/2020, sendo esses objetivos indivisíveis e integrados.

O Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – PLS - 2021-2026 - alinha-se à estratégia de outros órgãos nacionais que têm como objetivo estratégico o de promover a adoção de práticas sustentáveis nas iniciativas e nos processos de trabalho:

O conceito de sustentabilidade apresentado pelo PLS PJSC 2021-2026 abrange de forma indivisível, integrada e transversal as ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e inclusivas e culturalmente diversas, as quais devem buscar a redução do impacto das atividades no meio ambiente, bem como os critérios de eficiência contínua dos gastos e a adoção de comportamentos que promovam o equilíbrio, o bem-estar, a acessibilidade e a diversidade no ambiente de trabalho (PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL - TJSC, 2021)

Caminhando neste sentido, a nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, do Governo Federal, deixou de lado a ideia de que as propostas devem ser analisadas

apenas pelo seu viés econômico, como era o grande foco da Lei nº 8.666/93 e da Lei nº 10.520/02 e trata, em seu art. 11, como objetivo do processo de contratação pública “assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto” (BRASIL, 2021). A vantagem, portanto, foca no resultado da contratação e não unicamente no preço, compreendendo também, porque relevantes para a sociedade, os aspectos de sustentabilidade da solução a ser contratada.

2.1 Como surgiu a licitação?

A licitação foi introduzida no direito público brasileiro pelo Decreto nº 2.926, de 14 de maio de 1862.

Di Pietro (2009, p. 351), vê a evolução da licitação sob dois aspectos:

Na Constituição de 1967, não havia norma expressa definindo a competência para legislar sobre licitação, o que deu margem à formação de duas correntes doutrinárias: uma entendendo que licitação é matéria de direito financeiro, a respeito da qual cabe à União estabelecer normas gerais e, aos Estados, as normas supletivas (8º, XVII, c e parágrafo 2º); e outra vendo a licitação como matéria de direito administrativo, de competência legislativa de cada uma das unidades da federação.

A origem da palavra licitação provém do latim *licitatio*, “ato de vender em leilão”, do verbo *licitari*, “leiloar, oferecer pelo melhor preço”, derivado de *licere*, “ser permitido”, segundo o Dicionário Etimológico Prosódico da Língua Portuguesa (1968). Araújo (2010) esclarece que tem o sentido de “venda” (contratação), por lances, por ofertas, em haste pública, buscando-se a oferta mais vantajosa para a Administração Pública.

Para Prestes (2004, p. 132), esse tipo de venda já existia na Roma Antiga, e era utilizada para a comercialização do espólio das guerras. Os produtos eram expostos em meio a lanças fincadas no chão e a população fazia ofertas de compras por eles. Aos poucos esse processo foi estendido aos contratos públicos realizados pelo governo.

Outros historiadores, no entanto, afirmam que as licitações já existiam antes de Roma e que naquele tempo já eram utilizadas para a obtenção dos melhores resultados para as contratações (PRESTES, 2004).

O procedimento licitatório teve sua origem na idade média, nos Estados Medievais da Europa, onde se usou o sistema denominado “Vela e Prego”, que consistia em apregoar-se a obra desejada e, enquanto ardia uma vela, os construtores interessados faziam suas ofertas, quando se extinguia a chama, adjudicava-se a obra a quem houvesse oferecido o melhor preço para o Estado (ARAUJO, 2010).

No Brasil, as normas acerca das contratações públicas existem há muitos anos, conforme Araújo (2010, p. 487), que as relaciona com o período das Ordenações Filipinas:

Na época das Ordenações Filipinas (que vigoraram no Brasil até o século XIX), já eram encontradas normas (1º volume, Título LXVI, item 39) a respeito de licitações, embora não com esse nome. Na Constituição do Império (1824), era atribuída às Câmaras municipais o governo econômico e administrativo das cidades e vilas, e por uma lei de 1º de outubro de 1928, disciplinaram-se as vendas, aforamentos, permutas, obras e serviços de interesse do conselho, obrigando a demonstração das vantagens da operação para o poder público.

Para Prestes (2004), também há dúvidas sobre o surgimento das licitações. Entretanto, considera que o marco legal das licitações é o Código de Contabilidade Pública da União - a Lei nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922, esta que previu o princípio da concorrência (Decreto nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922).

Para Araújo (2005, p. 487-488), as normas já existiam anteriormente e houve inúmeras tentativas para unificá-las no decorrer dos anos:

A primeira tentativa de unificação das normas licitatórias, ao menos na área federal, ocorreu com o código de contabilidade da União (Lei n. 4.536, de 28-1-1922, arts. 49/51, e Dec. n. 15.783, de 8-11-1922, arts. 233/245 e 738/802), que vigorou muito tempo. Foi seguido pela Lei n. 4.401, de 10 de setembro de 1964 e Decs. – Leis n. 185, de 23 de fevereiro de 1967 e finalmente o n. 200, de 25 de fevereiro de 1967[...].

Foi um grande marco a publicação do Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que ao dispor sobre a organização da Administração Federal e estabelecer diretrizes para a reforma administrativa realizada à época, previu normas relativas a licitações para compras, obras, serviços e alienações, trazendo modalidades como concorrência, tomada de preços e convite e, inclusive, nove hipóteses de dispensa de licitação.

A obrigatoriedade de realização das contratações públicas por meio de processo de licitação para obras, serviços, compras e alienações deriva, atualmente, da previsão do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988.

Ainda sob a égide da nova Constituição se manteve vigente o Decreto nº 200/67 e somente em 1993 passou a vigorar a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, quando a União fez o uso da competência constitucional inserta no artigo 27, inciso XXVII, da CF, tratando em

uma norma geral todos os procedimentos sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1988).

A Lei nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021, trouxe inovações quanto os contratos e as licitações da Administração Pública, o que afetou as normas que antes eram regidas pela Lei nº 8.666/93, conhecida até então como a Lei de Licitações e pela Lei n. 10.520/2002, Lei do Pregão.

2.2 Definições de licitação

É por meio da licitação pública que o poder público seleciona a proposta mais vantajosa, seja privilegiando menor preço, maior desconto, melhor técnica, técnica e preço, maior lance ou maior retorno econômico, dependendo do critério de julgamento das propostas que melhor atender ao interesse público.

Santos (2013, p. 19) diz que licitação é “o processo administrativo que, tendo em vista futura contratação, destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração”.

A licitação é obrigatória para a administração direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios segundo o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal (BRASIL, 1988):

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Nessa linha de garantir igualdade de condições, Pessoa (2003, p. 304) posiciona-se: “A administração deve zelar pelos interesses do conjunto da população, procurando obter a satisfação desses interesses ao mesmo custo, sem que isso importe, contudo, em prejuízo dos particulares que com ela contratam”.

Para Mello (2005, p. 492):

Licitação é um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputas entre os interessados em, com elas travar determinadas

relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas.

Figueiredo (2006, p. 472), conceitua a licitação como “o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”.

Meirelles (2007, p. 272-273) leciona:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Já nas palavras de Justen Filho (2005, p. 309):

A licitação é um procedimento administrativo disciplinado por Lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção da proposta de contratação mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, conduzindo por um órgão dotado de competência específica.

Para Nohara (2011, p. 297) licitação se caracteriza como: “procedimento administrativo pelo qual um ente, no exercício de função administrativa, seleciona a proposta mais vantajosa entre as oferecidas para a celebração de contrato de seu interesse”.

A Lei das Licitações está regulamentada no art. 37 e 173, inciso III da Constituição Federal, instituindo assim normas para garantir a eficácia e a transparência da licitação.

Diante disso, licitação nada mais é do que uma fase obrigatória, é um procedimento administrativo formal para que a Administração Pública consiga, por meio de contratos, comprar ou contratar com empresas, sendo que através desse contrato firmado, a população e todos os interessados que usufruem dos serviços prestados, devem restar satisfeitos.

O doutrinador Araújo (2010, p. 531) enuncia que “a licitação pode ser considerada como um processo administrativo pois está vinculado as normas e ao instrumento convocatório que seleciona a proposta mais vantajosa para a administração pública”.

O processo de licitação será sempre realizado no local onde estiver localizada a entidade do certame, salvo em razão de interesse público, diante de motivação e devidamente justificado no processo.

O objetivo da administração pública através da licitação é de colocar sempre à disposição da comunidade em geral os serviços públicos essenciais, sendo eles serviços de educação, saneamento básico, saúde, lazer, segurança, focando sempre no bem-estar das pessoas que usufruem desses recursos.

Na mesma linha de pensamento Meirelles (2007, p. 277), sobre o objeto da licitação, afirma: “objeto da licitação é a obra, o serviço, a compra, a alienação, a concessão, a permissão e a locação que, afinal, será contratada com o particular”.

Para Bittencourt (2012, p. 27), o objeto da licitação significa:

[...] razão de ser do certame, deve ser perfeitamente definido no instrumento convocatório da Licitação, de modo a inexistir qualquer tipo de dúvida quanto ao que a administração realmente pretende, permitindo dessa maneira, que os licitantes apresentem propostas concretas e objetivas.

Isso está reforçado nos artigos 6º, inciso IX e 145 da Lei nº 8.666, onde se esclarece a maneira legal como será realizada a compra ou adquirido tal bem, deixando claro o objeto da licitação, onde as obras e os serviços só poderão ser contratados com aprovação da autoridade competente e as compras somente poderão ser realizadas com a adequada caracterização de seu objeto.

Para Meirelles (2011, p. 749) o objeto da licitação “é a obra, o serviço, a compra, a alienação, locação ou a concessão que ao final, será contratada com o particular”.

Até o momento, há pouca discordância dos doutrinadores a respeito dos entendimentos e as definições de licitação enquanto processo competitivo.

Há, no entanto, um elasticidade do termo para aplicação também às hipóteses de contratação direta, onde se afasta a competição. E foi assim que fez a Lei nº 14.133/21, ao prever as hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação dentro do Título II – Das Licitações, prevendo no seu Capítulo I – Do Processo Licitatório e no Capítulo VIII – Da Contratação Direta.

Justen Filho (2005, p. 344) sugere que a contratação direta seria “uma modalidade anômala de licitação”. E continua:

A Contratação direta não significa inaplicação dos princípios básicos que orientam a atuação administrativa. Nem se caracteriza uma livre atuação administrativa. O administrador está obrigado a seguir um procedimento administrativo determinado, destinado a assegurar (ainda nesses casos) a prevalência dos princípios jurídicos fundamentais. Permanece o dever de realizar a melhor contratação possível, dando tratamento igualitário a todos os possíveis contratantes.

[...] Definido o cabimento da contratação direta, a Administração deverá pesquisar a melhor solução, tendo em vista os princípios da isonomia e da supremacia e indisponibilidade do interesse público. Logo, deverá buscar a melhor solução, respeitando (na medida do possível) o mais amplo acesso dos interessados à disputa pela contratação.

[...] Se a administração pode escolher o particular, isso não significa autorizar escolhas meramente subjetivas. Deverá evidenciar que, nas circunstâncias, a contratação foi a melhor possível. Logo, deverão existir dados concretos acerca das condições de mercado, da capacitação do particular escolhido etc.

E para corroborar seu entendimento, traz excerto do Acórdão n. 100/2003 - Plenário (Relator Marcos Bemquerer, 12/02/2003) do Tribunal de Contas da União que indica:

O processo administrativo pelo qual a Administração Pública - sem escolher uma das modalidades de licitação previstas no art. 22 da Lei n. 8.666/1993 - realiza pesquisa de preços no mercado é também um procedimento licitatório, pois objetiva a contratação da empresa que oferecer a melhor proposta.

Costa (2016), no mesmo sentido, destaca que a contratação direta não diverge da licitação, porquanto, assim como aquela, trata-se de um procedimento, sendo esta sua natureza.

Para Torres (2020), a previsão do art. 72, da Lei nº 14.133/21, ao estabelecer a necessidade de realização de um procedimento formal, onde deve constar a justificativa da escolha do fornecedor, com delineamento de seis parâmetros e objetivos, reforça a contratação direta como procedimento otimizado de “licitação”.

Portanto, pode-se concluir que, para a administração pública poder adquirir algum bem ou contratar serviços, deve antes obedecer a todo o procedimento de contratação, seja ele um processo licitatório competitivo ou uma contratação direta, ambos previstos em lei, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa. Portanto, a licitação ou contratação direta nada mais é do que um procedimento administrativo que tem objeto a seleção da melhor proposta para o atendimento da necessidade pública.

2.3 Contratações públicas sustentáveis

A obrigatória observância de requisitos de sustentabilidade nas contratações públicas visa a redução de impactos sobre a saúde humana, o meio ambiente e os direitos humanos.

Para Santos (2013, p. 67-68):

Compra Pública Sustentável ou Licitação Sustentável é um processo por meio do qual as organizações, em suas licitações e contratações de bens, serviços e obras, valorizam os custos efetivos que consideram condições de longo prazo, buscando gerar benefícios à sociedade e à economia e reduzir os danos ao ambiente natural.

O desenvolvimento com sustentabilidade, por sua vez, traz a geração de riquezas, mas sem agredir o ambiente em que vivemos, melhorando, assim, a qualidade de vida da população em forma de atitudes que permitam o desenvolvimento de interesses econômicos e equilíbrio deste com as questões atreladas ao ambiente social, cultural e aos recursos naturais. Pretende-se que as futuras gerações não herdem as consequências de gerações anteriores decorrentes da

convivência desbalanceada entre desenvolvimento e meio ambiente, com resultados muitas vezes irreversíveis para a sociedade. Como sempre, Milaré (2007, p. 163) bem aborda o que se busca:

A sustentabilidade do Planeta está, sem dúvida alguma, nas mãos do homem, o único ser capaz de, com suas ações, romper o equilíbrio dinâmico produzido espontaneamente pela interdependência das forças da natureza e modificar os mecanismos reguladores que, em condições normais, mantem ou renovam os recursos naturais e a vida na Terra.

Em uma contratação pública sustentável, pretende-se trazer à responsabilidade da Administração Pública, por meio de seu alto poder de compra, o incentivo à preservação do meio ambiente, à implementação de políticas de cunho social que tragam benefícios à qualidade de vida das pessoas e, ainda, de desenvolvimento econômico por meio do incentivo à pesquisa e inovação. Para implementação destas práticas, as normas já citadas anteriormente (constituição federal, lei de licitações, instruções normativas) exigem do gestor público a implementação de critérios de seleção da melhor proposta, aquela que entrega o melhor valor, o melhor resultado, para a Administração Pública, levando em consideração a análise os processos de produção, impactos ambientais e os insumos durante todo ciclo de vida do produto ou do objeto, em caso de prestação de serviços de forma indireta.

Isso ocorre, por exemplo, por meio do estabelecimento de requisitos de sustentabilidade, bem como da análise do ciclo de vida do produto. O art. 34, §1º, da Lei 14.133/2021, assim preceitua:

Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação. § 1º Os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado, entre outros fatores vinculados ao seu ciclo de vida, poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, sempre que objetivamente mensuráveis, conforme disposto em regulamento (BRASIL, 2021).

Para Santos (2013, p. 67):

A licitação sustentável, também denominada “ecoaquisição”, “compra verde”, “licitação positiva” ou “compra ambientalmente amigável”, tem como objetivo precípuo utilizar o poder de compra estatal visando a propiciar uma postura sustentável das empresas, que terão de se adequar às exigências caso queiram vender para o setor público.

E continua:

A licitação, procedimento administrativo pelo qual o ente público realiza aquisição de bens ou serviços, pode ser identificada como um dos instrumentos econômicos de mudança de comportamento que se encontram à disposição da administração pública. O poder público pode, dessa forma, ser

um indutor de boas práticas, tanto pelos consumidores, como pelos produtores. Ao introduzir requisitos ambientais na licitação pública, cria-se um instrumento de ação positiva em prol da integração de critérios ambientais em todos os estágios do processo de compra e contratação dos agentes públicos, possibilitando a redução de impactos ao meio ambiente, e, conseqüentemente, à saúde humana e animal (SANTOS, 2013, p. 243).

No âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, dos modelos de Estudo Técnico Preliminares para a realização de contratações públicas, consta a necessidade de estabelecer os requisitos de sustentabilidade, de descrever os impactos ambientais da contratação e as práticas de sustentabilidade que serão adotadas com base nesses requisitos, além de constar orientação sobre a imprescindibilidade da análise do ciclo de vida das soluções disponíveis para atender à necessidade pública (SANTA CATARINA, 2019). Anota-se:

V. SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO MERCADO e ESTIMATIVAS DO VALOR DA CONTRATAÇÃO:

[...]

Após a definição da necessidade pública, deve-se explicitar quais as possíveis soluções que atenderiam à necessidade percebida, inserindo-as em um quadro comparativo e indicando se requisitos foram cumpridos, o valor estimado da solução e a fonte da pesquisa de mercado, para que no item VII seja justificada a escolha de apenas uma delas, levando-se o ciclo de vida da solução e em especial os aspectos de economicidade, eficácia, eficiência e padronização.

[...]

O ciclo de vida da solução consiste em considerar, para fins de levantamento e posterior tomada de decisão por aquela que melhor atende ao interesse público, os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto a ser contratado, nos termos do art. 34 da Lei n. 14.133/21:

Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação. § 1º Os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado, entre outros fatores vinculados ao seu ciclo de vida, poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, em regulamento.

X. IMPACTOS AMBIENTAIS e PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE: Como fazer?

Descrever possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, indicando os motivos do estabelecimento de determinados requisitos ambientais no item III - requisitos de baixo consumo de energia e de desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável.

X.1 Quanto aos critérios e práticas de sustentabilidade, preencher uma das seguintes alternativas

() Esta licitação possui item com critério de sustentabilidade indicado como requisito sustentável (indicar qual requisito foi estabelecido no item III);

() Apesar de haver critérios de sustentabilidade, optou-se por não adotá-los

() Não há critérios de sustentabilidade.

X.1.1 Qual a justificativa da não adoção de critérios de sustentabilidade ou de não haver critérios de sustentabilidade?

Justificar em caso de não adoção dos critérios previstos no Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC, já que se trata de princípio que rege as contratações públicas, tão importante quanto os demais.

X.2 Houve consulta ao Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC pelos integrantes da Equipe de Planejamento da Contratação?

A resposta deve ser sempre positiva, considerando que a Equipe de Planejamento da Contratação deverá firmar, ao final do Projeto Básico, declaração de que tem ciência do inteiro teor do Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC

DICA! O Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC traz boas práticas a serem adotadas relativamente à sustentabilidade social, ambiental e econômica das contratações e é de leitura obrigatória para a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (SANTA CATARINA, 2019, p.8).

Ainda, a equipe de planejamento da contratação deve declarar, ao final do Projeto Básico elaborado, que têm ciência do inteiro teor Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC:

Declaro, para fins de cumprimento da Resolução CNJ n. 347/2020, que tenho ciência: a) do inteiro teor do Guia de Contratações Sustentáveis do PJSC; b) do Programa de Integridade e do Código de Conduta das Contratações Públicas do PJSC implementados pela Resolução GP n. 30/2021; c) do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos (doc. 5707851); bem como, d) do Mapa de Riscos das Contratações do PJSC disponível no Sei n. 0081436-78.2019.8.24.0710 (SANTA CATARINA, 2019, p.34).

Denota-se que a efetivação do princípio do desenvolvimento nacional sustentável se dá por meio da exigência, do futuro contratado, do preenchimento de requisitos de sustentabilidade e que a ausência de previsão específica destes requisitos demanda dos servidores da equipe de planejamento da contratação uma justificativa arrazoada, considerando as consequências da ausência destas previsões para futuras gerações, enfatizando a corresponsabilidade de cada indivíduo na gestão da coisa pública (não somente agentes públicos, mas também fornecedores) na implementação fática e não apenas principiológica das práticas sustentáveis.

2.4 Contratações locais realizadas pelas comarcas do Poder Judiciário de Santa Catarina: a sustentabilidade econômica e social aplicada de forma descentralizada

O legislador, apesar de prever a obrigatoriedade da realização de procedimento licitatório competitivo, ressaltou, no mesmo inciso XXI, do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o afastamento do certame nos casos especificados pela legislação:

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

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Dentre as hipóteses de afastamento da competição estão a dispensa e inexigibilidade de licitação que, segundo bem ressalta Torres (2020, p. 376), são soluções mais eficazes:

Quando a Lei prevê hipóteses de contratação direta (dispensa e inexigibilidade) é porque admite que nem sempre a realização do certame levará à melhor contratação pela Administração ou que, pelo menos, a sujeição do negócio ao procedimento formal e burocrático previsto pelo estatuto não serve ao eficaz atendimento do interesse público naquela hipótese específica.

As contratações que se enquadram nos casos de dispensas em razão do valor disciplinadas no art. 75, I e II, da Lei n. 14.133/2021, foram regulamentadas, no âmbito do PJSC, pela Resolução GP n. 29/2021. Esta norma tornou obrigatória a observância de critérios de sustentabilidade nas contratações de pequeno vulto. Veja-se:

Art. 13. As contratações diretas de pequeno valor deverão ser firmadas preferencialmente com microempresas e empresas de pequeno porte.

Parágrafo único. Havendo microempresas e/ou empresas de pequeno porte interessadas na contratação, a não observância da preferência deverá ser formalmente justificada pela comarca, pela unidade demandante ou pela unidade requisitante, conforme o caso (RESOLUÇÃO GP n. 29, 2021a).

Aqui, novamente, denota-se a coerência da norma ao exigir do servidor que justifique a não adoção da preferência à contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, já que as consequências esperadas pela Administração são o fomento do comércio e da economia nas localidades em que a necessidade pública vai ser atendida, fomentando emprego e o desenvolvimento social, trazendo qualidade de vida no âmbito do município em que a comarca está instalada, ampliando-se a aplicação do art. 49, inciso IV da Lei Complementar nº 123/2006, que indica a preferência, mas não exige a justificativa:

Art. 49. Não se aplica o disposto nos arts. 47 e 48 desta Lei Complementar quando:

[...]

IV - a licitação for dispensável ou inexigível, nos termos dos arts. 24 e 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, excetuando-se as dispensas tratadas pelos incisos I e II do art. 24 da mesma Lei, nas quais a compra deverá ser

feita preferencialmente de microempresas e empresas de pequeno porte, aplicando-se o disposto no inciso I do art. 48 (BRASIL, 2006).

A ponderação entre o princípio da obrigatoriedade de licitar, e o não menos importante princípio do desenvolvimento nacional sustentável, somado ao princípio do parcelamento - quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso, nos termos do art. 40, inciso V, alínea “b”, da Lei n. 14.133/21, faz com que o gestor público tenha que tomar decisões, sempre fundamentadas, para a busca do equilíbrio e o atingimento dos objetivos da lei das licitações, dentre os quais, já se ressaltou anteriormente, está, também, o desenvolvimento nacional sustentável.

Dallari (2003, p. 34) destaca:

Nem sempre, é verdade, a licitação leva a uma contratação mais vantajosa. Não se pode ocorrer, em virtude da realização de procedimento licitatório, é o sacrifício de outros valores e princípios consagrados pela ordem jurídica, especialmente o princípio da eficiência.

Daí que, em decorrência desta preferência às contratações de microempresas e empresas de pequeno porte, algumas contratações que poderiam, sob a análise de órgãos de controle interno ou controle externo do Poder Judiciário, em uma visão não holística, ser agregadas em um único procedimento licitatório, foram parceladas no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, delegando-se às comarcas a contratação, em prol do desenvolvimento nacional sustentável. Foram descentralizadas, portanto, mas sempre respeitando o limite legal da contratação de pequeno vulto para determinado objeto, considerando, para definição de objeto, a atuação local das microempresas e empresas de pequeno porte, de forma a impulsionar a economia local e a geração de empregos. Este é o caso das contratações diretas realizadas pelas comarcas: de água mineral, refeições para sessões do tribunal do júri, jardinagem e desinsetização e desratização.

Contratações locais são realizadas, então, em detrimento de procedimentos licitatórios competitivos centralizados, em que: a) apenas uma empresa seria contratada e eventualmente subcontrataria microempresas e empresas de pequeno porte para atingir a pulverização necessária; ou b) seriam contratadas microempresas e empresas de pequeno porte apenas na cota exclusiva, nos termos do art. 48, inciso II da Lei Complementar n° 123/2006.

Ao afastar a licitação, impondo o parcelamento da forma como se dará o atendimento da necessidade pública em cada uma das 112 comarcas do Estado de Santa Catarina, considerando cada uma como um objeto diferente em face da forma como serão prestados os serviços ou entregues os bens contratados, sempre privilegiando-se as empresas locais, está o

Poder Judiciário de Santa Catarina impulsionando a sustentabilidade social e econômica e contribuindo para o desenvolvimento sustentável local, com impactos no desenvolvimento nacional sustentável.

De acordo com os dados repassados pela Diretoria de Material e Patrimônio do Poder Judiciário de Santa Catarina, de 2017 a 2021, eram 111 comarcas mais as unidades gestoras vinculadas à Secretaria do TJSC (passando a 112 comarcas em 2022), sendo os seguintes números de contratações diretas de pequeno vulto:

Quadro 1 – Número de contratações diretas por exercício financeiro

Exercício financeiro	Contratações diretas
2017	3047
2018	2249
2019	1735
2020	1594
2021	1226
2022	2270

Fonte: Diretoria de Material e Patrimônio do Poder Judiciário de Santa Catarina (2022).

A partir de 2020, após implementados o Programa de Integridade e o de Gerenciamento de Riscos, passaram a ser exigidos, nos campos do formulário eletrônico para contratações de pequeno vulto, a expressa manifestação de ciência e cumprimento destes programas. Veja-se:

Declaro, para fins de cumprimento da Resolução CNJ. 347/2020, que tenho ciência: a) do Programa de Integridade e do Código de Conduta das Contratações Públicas do PJSC implementados pela Resolução GP n. 30/2021; b) do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, bem como; b) do Mapa de Riscos das Contratações do PJSC (TJSC, 2020).

Desde dezembro de 2018, com a implementação do formulário eletrônico para as contratações diretas, consta a declaração expressa do requisitante de que deu preferência às Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aplicando-se, então, a prática de sustentabilidade: “Declaro que, ao buscar fornecedor a ser contratado, esta Unidade Demandante deu preferência às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, em atendimento ao artigo 49, inciso IV, da Lei Complementar 123/2006” (art. 13 da Resolução GP n. 29/2021) (TJSC, 2020).

No início de 2018 houve um movimento de migração das contratações diretas de pequeno vulto para centralização em procedimentos licitatórios, ensejando uma diminuição das contratações locais, considerando a ausência de regulamentação, à época, do que seria “objeto” e “mesmo local” para fins de análise da prática de fracionamento da contratação. No entanto, a partir de agosto de 2018, após a edição da Resolução n 42/2018, com a conceituação de objeto, retomaram-se as contratações locais, sopesando-se, inclusive, a eficiência do processo de contratação direta em detrimento da licitação. Veja-se o artigo 2º, da citada norma interna:

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, consideram-se:

I – mesmo local: região geoeconômica de atuação das pessoas físicas e das pessoas jurídicas aptas a executar a contratação; e

II – objeto: conjunto de equipamentos, materiais ou serviços com a mesma finalidade (Resolução GP n. 42/2018).

Quando se fala em ponderar entre licitar ou contratar direto consideram-se, na tomada de decisão, os custos do processo licitatório, estes estimados, em 2020, em R\$ 13.181,39 (treze mil, cento e oitenta e um reais e trinta e nove centavos) - vide SEI 21487/2017² - comparados ao custo do processo de contratação direta, estimados em R\$ 453,17 (quatrocentos e cinquenta e três reais e dezessete centavos). Atualmente estes custos foram atualizados e se estima que o custo do processo licitatório seja de R\$ 16.165,56 (dezesesseis mil, cento e sessenta e cinco reais e cinquenta e seis centavos) e de contratações diretas de R\$ 463,08 (quatrocentos e sessenta e três reais e oito centavos).

Não se pode conceber que o custo da burocracia seja maior que o do atendimento da necessidade pública. Não se pretende, como se deixa claro nos formulários utilizados, que a contratação não obedeça aos ritos e formalidades legais. O que se faz atualmente no Poder Judiciário catarinense é indicar o procedimento menos oneroso para a tramitação da contratação realizada pelas comarcas, mas garantindo ampla publicidade das contratações, seja por meio da utilização do sistema eletrônico de compras do governo federal (Compras.gov.br), seja por meio do incentivo à ampla competitividade e pela prática de preços de mercado, com a utilização de ferramentas de busca de preços e negociação individual de itens para a garantia de que os preços contratados, ainda que de forma direta (sem licitação), foram a melhor proposta para o atendimento da necessidade pública, sem que se tenha gastado desnecessariamente no trâmite de um processo licitatório competitivo.

2 Disponível em:

https://sei.tjsc.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&codigo_verificador=6140836&codigo_crc=F59312A0&hash_download=faf73a66e5ad0a7599d8dd42bad5ab576ad66e3e26099da3226ce41cb4a97dae975f5b96afe7eefd9d54369fd4478702ed3cf6a230fc71f8705e2cc7af1b5a35&visualizacao=1&id_orgao_externo=0. Acesso em: 10 fev. 2023.

Em 2022, já em decorrência da aplicação da Lei n. 14.133/21, pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, desde 01/09/2021, houve um aumento das contratações diretas de pequeno vulto, com diminuição de procedimentos licitatórios competitivos, já que os limites foram aumentados de R\$ 17.600,00 (dezesete mil e seiscentos reais) para bens e serviços que não sejam de engenharia e R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais) para obras e serviços de engenharia, para R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais), respectivamente. E no início de 2022, esses limites foram atualizados para R\$ 54.020,41 (cinquenta e quatro mil e vinte reais com quarenta e um centavos) para bens e serviços que não sejam de engenharia e para obras e para R\$ 108.040,82 (cento e oito mil e quarenta reais com oitenta e dois centavos) para obras e serviços de engenharia. Agora em 2023, novamente atualizados para R\$ 57.208,33 (cinquenta e sete mil, duzentos e oito reais com trinta e três centavos) e R\$ 114.416,65 (cento e quatorze mil, quatrocentos e dezesseis reais e sessenta e cinco centavos). Isso ensejará ainda mais o aumento das contratações diretas em detrimento de contratações por licitação, sem que isso constitua nenhuma ilegalidade. O foco continua sendo o atendimento da necessidade pública pela forma menos onerosa de contratação: ou seja, licitar passou a ser a exceção e não a regra. Somente se licita quando os objetos a serem contratados, e que foram objeto de planejamento institucional, compensem a realização do processo de contratação por licitação, com custos que atualmente superam R\$ 16.156,56 (dezesseis mil, cento e cinquenta e seis reais e cinquenta e seis centavos). E quando compensam? Somente quando o somatório dos valores por objeto supera os limites legais das contratações diretas, ou seja, somente nas contratações em que os valores dos itens, somados, sejam superiores aos limites da dispensa de licitação.

O quadro abaixo retrata a evolução da aplicação da sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina:

Quadro 2 – Evolução da implementação da sustentabilidade nas contratações diretas

Exercício financeiro	Observações
2017	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1º Plano de Logística Sustentável do PJSC (decorrente da Resolução CNJ nº 201/2015) 2. 1º Plano Institucional de Licitações (mas ainda sem contratações diretas) 3. Ausência de regulamentação interna sobre contratações diretas 4. Limites legais de R\$ 8.000,00 por local – Lei nº 8.666/93
2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteração de limites legais para R\$ 17.600,00 por local (Decreto nº 9.412/2018) 2. Resolução GP nº 42/2018 regulamenta contratações diretas (vigência a partir de set/2018)
2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de alterações legislativas nos limites 2. Incentivo às contratações diretas em detrimento da realização de

	licitação (custo do processo) : eficiência X legalidade
2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteração dos limites legais para R\$ 50.000,00 (durante pandemia) 2. Resolução CNJ n° 347/2020 (Governança das Contratações)
2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lei n. 14.133/21 em 1/4/2021 mantendo limites de R\$ 50.000,00 2. Resolução GP n° 29/2021, em 3/8/2021 (regulamenta contratações diretas com base na nova lei de licitações) 3. Incentivo ao incremento de contratações locais 4. Implementação do Plano de Contratações Anual 5. Implementação do Guia de Contratações Sustentáveis 6. Lançamento do novo Plano de Logística Sustentável (2021-2026)
2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteração de limites da Lei n° 14.133/21 para R\$ 54.020,41 2. Incentivo cada vez maior ao incremento de contratações locais 3. Revisão dos instrumentos de governança (PCA e Guia de Contratações Sustentáveis) com expressa previsão de indicação de sustentabilidade.
2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteração de limites da Lei n° 14.133/21 para R\$ 57.208,33. 2. Projetos de contratações locais por cartão de pagamento.

Fonte: Diretoria de Material e Patrimônio do Poder Judiciário de Santa Catarina (2023).

Percebe-se então, pelo grande vulto de contratações locais que se tem desde 2017 (vide Quadro 1) e pela evolução das políticas de sustentabilidade implementadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (vide quadro 2), o impacto social das contratações locais descentralizadas. Os resultados não são mensuráveis, mas se imagina sejam sentidos nos municípios sede de comarca e na região em que se localizam, garantindo trabalho e emprego e, por consequência lógica, qualidade de vida aos moradores locais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todo o estudo realizado na presente pesquisa, conclui-se que é por meio da contratação pública que o agente público seleciona a proposta mais vantajosa, observando sempre qualidade, maior benefício econômico e técnica na prestação dos serviços, dependendo do tipo de licitação.

Portanto, seguindo essa linha de pensamento, a sustentabilidade é sinônimo de um direito fundamental, que pertence a cada pessoa, entidade, Estado ou país, em todo o globo. Deste modo, o desenvolvimento sustentável deve ser adotado como um hábito, sendo inserido cada vez mais no cotidiano da sociedade.

O que cabe ao Estado e a toda sociedade é efetivamente incrementar o que já está positivado. Socialmente o tema é importante, pois com a pesquisa realizada, conclui-se que o desenvolvimento sustentável nas licitações públicas abrange a coletividade, a responsabilidade da sociedade e do Estado, privilegiando o comércio local e fomentando a economia dos municípios que compõe as comarcas.

Como Chefe de Secretaria de Foro da comarca de Otacílio Costa, é possível afirmar que o Poder Judiciário de Santa Catarina pode ser considerado uma referência na implantação de políticas sustentáveis de contratação pública, visando sempre o bem-estar da sociedade e a economia dos recursos que administra, ainda que para tal, tenha que tornar regra não licitar e, a exceção, a realização de licitação. Sempre que possível, o comércio local é fomentado, o que gera renda e incentivo à economia do município e região.

Certamente, ações como essas apenas contribuem para o crescimento e desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

- AGENDA 2030. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Nações Unidas Brasil, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo.** São Paulo. Saraiva, 2005.
- ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo.** 5. ed. rev. e atual. São Paulo. Saraiva, 2010.
- BITTENCOURT Sidney. **Licitações Públicas Para Provas [recurso eletrônico], concursos e agentes públicos.** Sidney Bittencourt – Rio de Janeiro, 2012.
- BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988 – Brasília: Senado Federal subsecretaria de edições técnicas, 2011.
- BRASIL. Portaria nº 133, 28 de setembro de 2018. **Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030.** Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/portaria/portaria_133_28092018_24102018134936.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Portaria nº 61, de 15 de maio de 2008. **Estabelecer práticas de sustentabilidade ambiental a serem observadas pelo Ministério do Meio Ambiente e suas entidades vinculadas quando das compras públicas sustentáveis e dá outras providências.** Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-61-2008_205340.html. Acesso em: 17 nov. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ nº 347, de 13 de outubro de 2020. **Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. DJe/CNJ nº 335/2020, de 15/10/2020.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 18 nov. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 400, de 16 junho de 2021. **Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ nº 156/2021, de 18 de junho de 2021, p. 3-47.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 18 de nov. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ nº 201, de 3 de março de 2015. **Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ). DJe/CNJ nº 42/2015, de 09/03/2015.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2126>. Acesso em: 12 nov. 2022.

BRASIL. Medida Provisória nº 495, de 19 de julho de 2010. **Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.** Disponível em: https://www.licitacao.net/legislacao/mp_495_10.pdf. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 08 nov. 2022.

BRASIL. 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.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 14 de ago. de 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 17 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. **Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.** Diário Oficial da União: seção 1, p. 1, Brasília, DF, 16 dez. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm. Acesso em: 12 nov. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 14 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 28 out. 2022.

COSTA, Antônio Flavio. Licitações, aspectos relevantes da contratação direta. **Fórum de contratação e gestão pública**, n. 47, p. 6287, 2016.

DALLARI, Adilson Abreu. **Aspectos jurídicos da licitação**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 34.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de direito administrativo**. 8. ed. revista, ampliada e atualizada até a Emenda Constitucional 52/2006. São Paulo: Malheiros, 2006.

FIOCRUZ. **Fundação Osvaldo Cruz**. 2000. Disponível em: www.fiocruz.br. Acesso em: 14 de no. de 2022.

IGNACIO, Julia. **ECO-92**: o que foi a conferência e quais foram seus principais resultados? 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/eco-92/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

IAQUINTO, B. O. A Sustentabilidade e Suas Dimensões. **Revista da Esmesc**, Santa Catarina, v. 25, n. 31, p. 157-178, ago. 2018. Disponível em: <https://www.revista.esmesc.org.br/re/article/viewFile/187/161>. Acesso em: 22 nov. 2022.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. atualizada até a Emenda Constitucional 67, de 22.12.2010. São Paulo: Malheiros, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 33. ed. atualizada até a Emenda Constitucional 53, de 19.12.2006 e Lei 11.448, de 15.1.2007. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 20. ed. revista e atualizada até a Emenda Constitucional, 2005.

MILARÉ, Édis. **Direito do Ambiente**: doutrina, jurisprudência, glossário. 5. ed. ref., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais 2007.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2011.

PENA, Rodolfo Alves. **A importância da Agenda 21**: Mundo Educação. Disponível em: www.uol.com.br. Acesso em 23 de ago. de 2022.

PESSOA, Robertônio Santos. **Curso de direito administrativo moderno**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

PRESTES, Cristine. **Guia Valor Econômico de Licitação**: por Cristine Prestes, Henrique Gomes Batista – São Paulo: Globo. 2004.

REVISTA ELETRÔNICA ABORÉ. **Publicação da escola superior de artes e turismo**. Edição 03/2007. Disponível em: http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Ieda%20Hortencio%20Batista.pdf. Acesso em: 22 ago. 2022.

SANTA CATARINA. PODER JUDICIÁRIO. **Plano Anual de Capacitação**. 2023, v. 12. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/governanca-das-contratacoes>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SANTA CATARINA. Resolução Conjunta GP/CGJ nº 29, de 9 de dezembro de 2021a. **Altera a Resolução Conjunta GP/CGJ n. 17 de 23 de junho de 2021, que restabelece o retorno gradual do atendimento presencial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina a partir de 1º de julho de 2021 e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.oab-bnu.org.br/attachments/article/28506/Resolucao20conjun.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SANTA CATARINA. Resolução GP nº 42, de 23 de agosto de 2018. **Define os critérios para as contratações diretas de bens e serviços de pequeno valor e institui a cotação eletrônica de preços no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina.** Disponível em: <https://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172626&cdCategorica=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Guia de Contratações sustentáveis.** 2021a. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/3526468/5872852/_guia_contratacoes_sustentaveis__VER_SAO_FINAL_compressed.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano de Logística Sustentável.** 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27451/146676/PLS+Apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf/b6b4a0b-f3d2-4df1-9a30-72ccec3c058>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Mapa de riscos das contratações públicas.** 2020. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3526468/5872852/Mapa+de+Riscos/f946114f-2493-d664-f710-6f078534f9c3>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SANTOS, L.R.L. dos. **Fiscalização dos Contratos.** Brasília: ENAP/DDG, 2013.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. A linha de fundo tripla: o que é e como funciona? **Indiana Business Review**, Spring, 2011. Disponível em: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SILVA, Ana Lêda Rocha da *et al.* Quanto custa um processo administrativo de compras e contratação de serviços? O Caso da Secretaria de Saúde do Município de Feira de Santana na Bahia. In: Congresso Brasileiro de Custos, XXII., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 2015. p. 1-12.

SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da. Socioambiental: o perigo da diluição de dois conceitos. **Gestão.** Org-Revista eletrônica de Gestão Organizacional, v. 5, n. 2, 2010.

UNEP – Organização das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Declaração de Estocolmo.** Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Declaracao%20de%20Estocolmo%201972.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2022.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Leis de Licitações Públicas Comentadas.** Salvador: JusPodivm, 2020, p. 751.

**TECNOLOGIA HUMANIZADA: INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO DO
JUDICIÁRIO NA COMARCA DE ITAPOÁ, SANTA CATARINA**

***TECHNOLOGY HUMANIZED: INNOVATIONS IN THE SERVICE OF THE
JUDICIARY IN THE JUDICIAL DISTRICT OF ITAPOÁ, SANTA CATARINA***

Felipe Barboza

RESUMO

A Constituição Federal rege os direitos fundamentais e sociais destinados a atender a sociedade brasileira, constituindo-se no caminho por excelência para o desenvolvimento humano e sustentável. Os avanços tecnológicos das últimas décadas influíram na construção da prestação jurisdicional no que tange aos serviços do Judiciário, que teve sua marcha acelerada em razão da pandemia do Covid-19. Esse artigo objetiva descrever ferramentas digitais adotadas Comarca de Itapoá, Estado de Santa Catarina e analisar seus impactos no atendimento do judiciário à sociedade Itapoense, no que tange às práticas e interações humanizadas nos processos e o uso das tecnologias.

Palavras-chave: Humanização. Tecnologia. Judiciário Catarinense.

ABSTRACT

The Federal Constitution governs fundamental and social rights aimed at serving Brazilian society, constituting the path par excellence for human and sustainable development. Technological advances in recent decades have influenced the construction of judicial provision in relation to Judiciary services, which accelerated due to the Covid-19 pandemic. This article aims to describe digital tools adopted in the District of Itapoá, State of Santa Catarina and analyze their impacts on the judiciary's service to Itapoense society, with regard to humanized practices and interactions in processes and the use of technologies.

Keywords: Humanized. Technology. Judiciary of Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela eficácia da justiça representa uma obrigação estatal inafastável, uma política pública central do Estado Democrático de Direito, com vistas a resolver situações da vida dependentes da análise criteriosa do Poder Judiciário. O crescimento populacional está intrinsecamente ligado às complexidades sociais que, apesar dos avanços tecnológicos, continuam a desafiar de maneira exponencial a capacidade de atendimento desses indivíduos. O Poder Judiciário enfrenta diversas dificuldades ao lidar com conflitos de interesse a ele submetidos e, na era contemporânea, a velocidade de resposta nem sempre condiz com as justas expectativas dos jurisdicionados.

A demora nas respostas fornecidas pelo sistema de justiça têm sido um problema crônico há bastante tempo. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, o acesso à Justiça foi ampliado, englobando uma variedade de demandas sociais. Isso resultou em um aumento significativo no número de processos que, além de gerar atrasos nos julgamentos, encontrou um sistema judicial despreparado para lidar com essa sobrecarga de maneira eficaz, nomeadamente com a litigiosidade de massa.

É incontestável que as mudanças sociais ocorrem de forma constante e profunda, muitas vezes superando a capacidade de adaptação, organização e estrutura das instituições públicas. A nova configuração estatal precisou se ajustar e se coordenar para cumprir as promessas estipuladas na Constituição, pois reconhecer os direitos não é suficiente; é necessário criar mecanismos e estruturas adequadas para garantir sua efetivação (NEVES, 2011).

Antes mesmo de explorar as inovações tecnológicas na comunicação, na internet, nas ferramentas eletrônicas e na inteligência artificial, é crucial reconhecer as aspirações da população em um contexto democrático em constante evolução. As mudanças na comunicação, no entretenimento, nas relações sociais e afetivas são evidentes e inegáveis para as gerações contemporâneas que testemunharam essas transformações.

Nessa nova realidade, as ferramentas tecnológicas são o resultado natural do progresso social, sendo inevitável que todas as áreas do conhecimento humano passem por uma verdadeira revolução em seus modos de operação, com a atualização de seus modelos e sistemas operacionais. Da tradição à contemporaneidade, é essencial compreender o propósito de um governo democrático orientado pela tecnologia e de um sistema de Justiça digital, a fim de traçar estratégias de ação que permitam acompanhar o desenvolvimento de modelos bem-sucedidos, alinhados com as diretrizes estabelecidas por organismos internacionais.

Portanto, a tecnologia empregada na gestão do atendimento ao público externo do Judiciário de Santa Catarina assume um papel relevante na rotina dos profissionais do Direito. À luz dessas considerações, este artigo, por meio de pesquisa bibliográfica, aborda como a utilização de ferramentas digitais e sua aplicação aos usuários finais têm contribuído para a gestão colaborativa e eficaz do sistema judiciário catarinense.

2. A INFORMATIZAÇÃO NAS PRÁTICAS DO JUDICIÁRIO

O Conselho Nacional de Justiça- CNJ, instituiu o Processo Judicial Eletrônico- PJe como sistema de processamento de informação e prática de atos processuais estabelecendo seus parâmetros de implementação e funcionamento, conforme Resolução nº 185, de 18/12/2013. A tramitação do processo judicial eletrônico nos órgãos do Poder Judiciário, segue o estabelecido pela normativa:

Art. 2º O PJe compreenderá o controle do sistema judicial nos seguintes aspectos:

I – o controle da tramitação do processo;

II – a padronização de todos os dados e informações compreendidas pelo processo judicial;

III – a produção, registro e publicidade dos atos processuais;

IV – o fornecimento de dados essenciais à gestão das informações necessárias aos diversos órgãos de supervisão, controle e uso do sistema judiciário. (Resolução Nº 185 de 18/12/2013).

Referida resolução dispõe, igualmente, sobre a promoção do Estado de Direito, em âmbito nacional e internacional, potencializado pela digitalização e informatização dos processos. Veja-se:

Art. 3º Para o disposto nesta Resolução, considera-se:

I – assinatura digital: resumo matemático computacionalmente calculado a partir do uso de chave privada e que pode ser verificado com o uso de chave pública, estando o detentor do par de chaves certificado dentro da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Br), na forma da legislação específica;

II – autos do processo eletrônico ou autos digitais: conjunto de metadados e documentos eletrônicos correspondentes a todos os atos, termos e informações do processo;

III – digitalização: processo de reprodução ou conversão de fato ou coisa, produzidos ou representados originalmente em meio não digital, para o formato digital;

IV – documento digitalizado: reprodução digital de documento originalmente físico;

V – documento digital: documento originalmente produzido em meio digital;

VI – meio eletrônico: ambiente de armazenamento ou tráfego de informações digitais;

VII – transmissão eletrônica: toda forma de comunicação à distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

VIII – usuários internos: magistrados e servidores do Poder Judiciário, bem como outros a que se reconhecer acesso às funcionalidades internas do sistema de processamento em meio eletrônico, tais como estagiários e prestadores de serviço;

IX – usuários externos: todos os demais usuários, incluídos partes, advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos, peritos e leiloeiros (grifo nosso). (Resolução Nº 185 de 18/12/2013).

Destaca-se no grifo acima a amplitude do acesso à Justiça pela via tecnológica, reiterando o direito básico do cidadão, a materialização de sua dignidade no âmbito do próprio exercício da cidadania. A legislação já contempla a informatização em suas práticas cotidianas desde a última década do século passado, através da publicação da Lei n. 9.800, de 26 de maio de 1999, a denominada Lei do FAX, iniciando a implementação de ferramentas digitais.

Veja-se:

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º É permitida às partes a utilização de sistema de transmissão de dados e imagens tipo fac-símile ou outro similar, para a prática de atos processuais que dependam de petição escrita.

Art. 2º A utilização de sistema de transmissão de dados e imagens não prejudica o cumprimento dos prazos, devendo os originais ser entregues em juízo, necessariamente, até cinco dias da data de seu término.

Parágrafo único. Nos atos não sujeitos a prazo, os originais deverão ser entregues, necessariamente, até cinco dias da data da recepção do material.

Art. 3º Os juízes poderão praticar atos de sua competência à vista de transmissões efetuadas na forma desta Lei, sem prejuízo do disposto no artigo anterior.

Art. 4º Quem fizer uso de sistema de transmissão torna-se responsável pela qualidade e fidelidade do material transmitido, e por sua entrega ao órgão judiciário.

Parágrafo único. Sem prejuízo de outras sanções, o usuário do sistema será considerado litigante de má-fé se não houver perfeita concordância entre o original remetido pelo fac-símile e o original entregue em juízo.

Art. 5º O disposto nesta Lei não obriga a que os órgãos judiciários disponham de equipamentos para recepção.

Art. 6º Esta Lei entra em vigor trinta dias após a data de sua publicação.

Brasília, 26 de maio de 1999; 178º da Independência e 111º da República.
(Brasil, 1999 s/p).

O marco inicial do uso da tecnologia nos atos judiciais permitiu às partes utilizar desse sistema de transmissão de dados, ou seja, a informatização contribuindo com a prestação jurisdicional. As ações efetivas nas práticas do Judiciário mostram o reconhecimento e

incorporação da tecnologia, assim como ocorre em todas as searas das esferas pública e privada.

O advento do processo eletrônico na gestão dos Tribunais revolucionou as práticas do Judiciário brasileiro. Do mesmo modo, a revisão das rotinas e práticas tradicionais impactaram sobre a vida dos cidadãos, sobremaneira pela forma como juízes, promotores, advogados, defensores e servidores viam e lidavam com os processos. A velocidade da tramitação dos processos pela tecnologia tornou possível imaginar-se um cartório 100% digital.

A evolução do processo eletrônico no Judiciário ocorreu com o Sistema de Automação da Justiça-SAJ, sendo esse um dos primeiros sistemas de processo eletrônico com difusão nacional, criado inicialmente para simples acompanhamento processual. Ou seja, não havia peças processuais digitais. Todavia, em 2006, após a Lei do Processo Digital – Lei 11.419 de dezembro de 2006, o Sistema de Automação da Justiça – SAJ, os primeiros passos foram dados para o recebimento de petições eletrônicas, motivando a alteração para denominar-se, e-SAJ.

Em 2003 implantou-se, inicialmente nos Juizados Especiais Federais do TRF4 um sistema denominado *E-Proc*, projeto piloto que pouco tempo depois, na década de 2010, começou a ser implantado em âmbito nacional pelos Tribunais Regionais Federais sendo, até os dias atuais, um dos sistemas de processo eletrônico mais utilizados no país, inclusive no Poder Judiciário Catarinense.

O Processo Judicial Digital- PROJUDI, instituído Conselho Nacional de Justiça-CNJ, foi a primeira tentativa do CNJ para unificar os sistemas de processos eletrônico no país. Confira-se em Casa Civil/Ato 2004-2006, Lei 11.419 de 19 de dezembro de 2006.

FORMATIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL

Art. 1º O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.

§ 1º Aplica-se o disposto nesta Lei, indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição.

§ 2º Para o disposto nesta Lei, considera-se:

I – meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais;

II – transmissão eletrônica toda forma de comunicação a distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

III - assinatura eletrônica as seguintes formas de identificação inequívoca do signatário:

a) assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada, na forma de lei específica;

b) mediante cadastro de usuário no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

Na linha do tempo, há registros das videoconferências, desde o ano de 2001, com a criação dos Juizados Cíveis e Criminais, tornando uma prática recorrente que equaliza tempo, pessoas e espaço geográfico. Sua aplicação fica evidente com a pandemia do Covid-19, no ano de 2020, aproximando Judiciário das demandas urgentes e necessárias que dependem das intervenções da Justiça.

Nesta seara, a evolução da tecnologia no Poder Judiciário brasileiro mostrou-se eficiente não apenas na utilização das ferramentas digitais, mas igualmente benéfica à prática do Direito, em face da automatização de atividades repetitivas, propiciando uma maior agilidade e precisão na resolução de problemas. A introdução tecnológica no ambiente profissional incita uma nova dinâmica de trabalho, bem como na forma de lidar e gerir pessoas na solução dos diversos problemas.

2.1 Humanização no Judiciário

A construção de um paradigma de humanização do Direito por meio da mediação justifica-se em face da complexidade das relações sociais da contemporaneidade o que inclui, também, um tratamento adequando a partir de ferramentas jurídicas apoiadas no uso da tecnologia. O Poder Judiciário é uma instituição que tem o dever de efetivar direitos e garantias, tal como apregoa a Declaração dos Direitos Humanos, proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 1948.

A ASSEMBLÉIA GERAL proclama a presente DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIRETOS HUMANOS como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades, e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universal e efetiva, tanto entre os povos dos próprios Estados-Membros, quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição. ()

Com uso das ferramentas já consagradas nos Tribunais de todo país, com atendimento por videoconferências que assegura uma proximidade humanizadora, o Judiciário caminha para uma transformação social, ampla e sustentável facilitando a oferta dos serviços e o acesso à Justiça. Dessa maneira, as mudanças de paradigma no acesso ao Poder Judiciário, em uma sociedade tão diversa quanto é a brasileira, atende ao disposto no artigo 29 da Declaração dos Direitos Humanos, a saber:

Artigo 29.

1. Todo ser humano tem deveres para com a comunidade, em que o livre e pleno desenvolvimento de sua personalidade é possível.
2. No exercício de seus direitos e liberdades, todo ser humano estará sujeito apenas às limitações determinadas pela lei, exclusivamente com o fim de assegurar o devido reconhecimento e respeito dos direitos e liberdades de outrem e de satisfazer as justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar de uma sociedade democrática.
3. Esses direitos e liberdades não podem, em hipótese alguma, ser exercidos contrariamente aos propósitos e princípios das Nações Unidas. ()

Nesse sentido, é relevante que se garanta o efetivo acesso à Justiça, como forma de proteção aos direitos humanos. O Estado Democrático deve garantir adequado espaço ao desenvolvimento do acesso à Justiça, considerando as dimensões subjetivas e objetivas dos direitos das minorias. É imprescindível garantir com efetividade políticas públicas adotadas para os direitos humanos.

Além do papel das instituições civis, o próprio Judiciário possui mecanismos constitucionalmente previstos para a proteção e a promoção da igualdade e da representatividade, como é o papel do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão do Poder Judiciário previsto no art. 92, I-A, da Constituição Federal. O CNJ é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

O CNJ desempenha papel importante na concretização da luta pelo acesso à Justiça, em especial dos grupos mais vulneráveis e que necessitam da tutela do Estado para reduzir as desigualdades. Tanto que em março do ano de 2022, criou o Pacto Nacional dos Direitos Humanos que consiste na adoção de medidas variadas voltadas para a concretização dos direitos humanos no âmbito do Poder Judiciário. O Pacto tem por objetivo central o fortalecimento da cultura de direitos humanos no Poder Judiciário, com especial enfoque no controle de convencionalidade.

Nesse sentido, o órgão aprovou diversos Atos Normativos que proporcionam a preservação dos direitos humanos e a promoção do acesso à Justiça, tais como:

- Resolução CNJ n. 364/2021, que dispõe sobre a instituição da Unidade de Monitoramento e Fiscalização de decisões e deliberações da Corte Interamericana de Direitos Humanos no âmbito do CNJ;
- Resolução CNJ n. 351/2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação;
- Resolução CNJ n. 348/2020, que estabelece diretrizes e procedimentos a serem observados pelo Judiciário, no âmbito criminal, com relação ao tratamento da população lésbica, gay, bissexual, transexual, travesti ou intersexo que seja custodiada, acusada, ré, condenada, privada de liberdade, em cumprimento de alternativas penais ou monitorada eletronicamente;

IV. Resolução CNJ n. 343/2020, que institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências. (BRASIL, CNJ).

À vista disso, observa-se a importância do CNJ no que tange à proteção e à inclusão dos mais diversos grupos sociais com o objetivo de fortalecer a democracia constitucional pautada nos direitos humanos. Além disso, humanizar-se na perspectiva do Judiciário, considerando as inovações tecnológicas é inovar para uma mentalidade que elimine a burocracia, a morosidade e a má vontade. Assim, o verdadeiro papel do Estado e do Direito estabelecerão um caminho para a efetividade dos direitos que afirmam a dignidade humana.

3. JUDICIÁRIO CATARINENSE E SUA INFORMATIZAÇÃO PARA AUTONOMIA CIDADÃ

Desde a regulamentação da Resolução 372 de 12 de fevereiro de 2021, editada pelo Conselho Nacional de Justiça (Lei 11.419/2006), a informatização no Judiciário Catarinense preocupa-se com a manutenção de um canal permanente de comunicação entre os jurisdicionados e as secretarias e serventias judiciais durante o horário de atendimento ao público.

A evolução de tecnologias na Justiça permite, em ambiente virtual, o atendimento presencial prestado nas unidades jurisdicionais. Em seu artigo 2º, a Resolução determina: “o tribunal poderá utilizar qualquer ferramenta tecnológica que se mostre adequada para o atendimento virtual, ainda que diversa da solução empregada para a realização das audiências, sessões de julgamento ou, ainda, para a prática dos demais atos judiciais”. (CNJ, Res.375.2021).

A plataforma de videoconferência, que funciona por meio do Balcão Virtual, permite que o usuário tenha acesso direto ao atendimento realizado pelos Tribunais e também a Secretaria Processual do Conselho Nacional de Justiça, para informações dos processos em trâmite no sistema judiciário, sem necessidade de deslocamento para atendimento presencial. Perceba-se:

Art. 3º O Balcão Virtual deverá funcionar durante todo o horário de atendimento ao público, de forma similar à do balcão de atendimento presencial.

Art. 4º O servidor designado para atuar no Balcão Virtual prestará o primeiro atendimento aos advogados e às partes, podendo convocar outros servidores da unidade ou realizar agendamento, pelos meios eletrônicos disponíveis, para complementação do atendimento solicitado.

Parágrafo único. O Balcão Virtual não substitui o sistema de peticionamento dos sistemas de processo eletrônico adotados pelos tribunais, sendo vedado o seu uso para o protocolo de petições, assim como não é aplicável aos gabinetes dos magistrados.

Art. 5º O link de acesso ao Balcão Virtual da unidade deverá ser publicado no sítio eletrônico dos tribunais, preferencialmente junto aos telefones e endereços eletrônicos de cada unidade judiciária, com a expressa menção de que o atendimento por aquela via se dará apenas durante o horário de atendimento ao público estipulado por cada tribunal. (CNJ, Res.375,2021).

Dessa forma, cada Tribunal disponibiliza em seu sítio eletrônico ferramenta de videoconferência que permite imediato contato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária durante o horário de atendimento ao público. É certo que o atendimento informatizado possibilitou maior autonomia e gerenciamento do sistema judiciário, propiciando o diálogo entre o real e o digital com redução de despesas e efetiva aproximação com seu público.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), regulamentou a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual.” Assim, está disposto em CNJ, Resolução No 372, de 12 de fevereiro de 2021.

Art. 3o O Balcão Virtual deverá funcionar durante todo o horário de atendimento ao público, de forma similar à do balcão de atendimento presencial. Art. 4o O servidor designado para atuar no Balcão Virtual prestará o primeiro atendimento aos advogados e às partes, podendo convocar outros servidores da unidade ou realizar agendamento, pelos meios eletrônicos disponíveis, para complementação do atendimento solicitado. Parágrafo único. O Balcão Virtual não substitui o sistema de peticionamento dos sistemas de processo eletrônico adotados pelos tribunais, sendo vedado o seu uso para o protocolo de petições, assim como não é aplicável aos gabinetes dos magistrados.

Em atendimento a Resolução supramencionada, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina elaborou o Manual do Usuário Externo (<https://www.tjsc.jus.br/balcao-virtual>)¹, no qual há explicações sobre as salas virtuais de audiências, links de acesso e orientações, inclusive com ilustrações passo a passo para facilitar a compreensão do cidadão e da cidadã no atendimento e funcionamento do Balcão virtual. Assim está disposto no referido manual.

Os links para acesso às salas estão disponíveis no portal do Judiciário catarinense através do botão “Balcão Virtual”, localizado no lado esquerdo da página principal do Poder Judiciário catarinense (Figura 1).

¹ (<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7541852/Balca%C2%BFo+Virtual+-+Manual+do+Usua%C2%BFrio+Externo/b1e6f15c-dc97-6dbd-1831-bb9aec4fad1d>)

Localize a comarca desejada, em seguida clique sob o nome dela, e assim serão listadas as varas. Clique sobre a vara desejada (Figura 2). O acesso ao Balcão Virtual também poderá ser feito através do tópico Endereços e Telefones – Comarcas, opção “Balcão Virtual”, que o levará ao portal do Balcão Virtual, onde se encontra disponível o acesso às varas com atendimento virtual.

Além do Manual do Usuário Externo, disponibiliza o TJSC vídeo com as mesmas orientações, aproximando ainda mais o público leigo da ferramenta. Fato que essa ação ajudou a desburocratizar e tornar mais ágil o atendimento do Judiciário, não apenas nos tempos de pandemia, como inseriu-se nas práticas do Judiciário em todo o país.

Figura 1 - Acesso ao Balcão Virtual, página principal



Fonte: Santa Catarina (2021)

Figura 2 - Acesso ao Balcão Virtual, página principal



Fonte: Santa Catarina (2021)

De uma forma muito didática e com uma linguagem objetiva e prática, o documento orienta o usuário externo a navegar e dar início a sua solicitação, oportunizando o alcance no sistema judiciário. Ressalta-se que o Balcão Virtual também está acessível para os advogados e demais profissionais do judiciário.

Vale ressaltar que, embora a tecnologia seja uma ferramenta capaz de ajudar o Judiciário e o jurisdicionado a alcançarem a resolução do litígio de forma mais célere trazendo, pois, grandes vantagens para o sistema, ela também apresenta riscos e limitações, há uma ausência de percepção por parte dos quadros de Recursos Humanos dos operadores do direito quanto aos parâmetros e características operacionais desse novo universo cibernético, principalmente no tocante ao novo meio físico das tecnologias empregadas (RETTO, 2023).

Também há de se analisar a consolidação e comprometimento dos gestores e operadores do direito e toda estrutura do Judiciário brasileiro. Afinal, uma transformação justa, democrática e humana exigirá uma participação plena de todos os envolvidos no processo. Para tanto, não basta apenas a criação e desenvolvimento cognitivo desses instrumentos tecnológicos, até o seu emprego operacional efetivo, mas também, e principalmente, a preservação das instituições e a democracia no Brasil.

3.1 Práticas exitosas no judiciário Catarinense

Não apenas na implantação do processo eletrônico, na organização e instalação do balcão virtual o uso da tecnologia nos espaços de judicialização de Santa Catarina se destaca. Há algumas ações realizadas pelas comarcas estaduais, como a iniciativa na Comarca de Blumenau – 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis, que merecem destaque. Tal iniciativa tem apresentado dinamismo no trabalho forense. A Portaria Conjunta de 27 de abril de 2021, dispõe sobre a atermação no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis da referida comarca, a saber:

Art. 1º Instituir o Serviço de Atermação On-line como funcionalidade eletrônica dos Juizados Especiais da comarca de Blumenau, para o envio de pedidos pelas partes sem representação de advogados, acessível via internet.
Art. 2º Será considerado usuário do Serviço de Atermação On-line qualquer pessoa capaz para os atos da vida civil e portadora de CPF, sem a representação de advogado (P.C. abril, 2021).

Destaca-se a simplificação das ações realizadas pelo cidadão e pela cidadã que podem aderir os serviços sem a representação advocatícia. Para acesso on-line, “o usuário deve preencher o formulário disponibilizado pelos servidores e auxiliares do Fórum Universitário

desta Comarca” (P.C. abril, 2021). Além disso, há links e QR-Code que direcionam para os serviços disponíveis, tais como: “Petição Inicial Conhecimento; Contestação; Réplica; Inicial Cumprimento de Sentença; Execução Título Extrajudicial; Impugnação ao Bloqueio de Valores e Manifestação Genérica.” (P.C. abril, 2021).

A Portaria Conjunta de 27 de abril de 2021, que dispõe sobre a atermação no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis da referida comarca, considera relevante que o público leigo possua acesso aos canais de justiça, inclusive pela popularização dos meios tecnológicos. Na mesma portaria é reiterado o convênio firmado entre a Universidade Regional de Blumenau - FURB e o Poder Judiciário de Santa Catarina.

A democratização da justiça por meio da modernização tecnológica, implica também firmar parcerias com instituições de formação superior, como ocorreu com a FURB, através de seu núcleo de práticas Jurídicas junto com o Foro de Blumenau, para atuação nos processos sem assistência de advogados. Tal ação demonstra a parceria do Judiciário com a sociedade civil organizada, no Estado Democrático de Direito, corroborando com os juizados especiais pelos critérios de simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade.

O fenômeno da Covid-19 fez com que a sociedade mundial aprendesse a buscar soluções para as rotinas diárias da vida, desde as coisas mais simples, como ir ao supermercado, até realizar uma consulta médica como auxílio da tecnologia. Assim também ocorreu nas práticas forenses, tendo-se o para que não se acabe gerando mais uma porta para a exclusão social, distanciando o Judiciário dos jurisdicionados na solução de conflitos. Bem ao contrário, o Judiciário estadual viabilizou inclusive a promoção de meios consensuais, garantindo o acesso da sociedade aos direitos e garantias fundamentais, acautelando a pacificação social.

3.2 Automação e democratização da Justiça na Comarca de Itapoá

Assim como ocorreu na Comarca de Blumenau, o município de Itapoá também usufruiu do suporte tecnológico para atendimento ao público, adequando a ferramenta para as demandas diárias. Durante a pandemia, o serviço on-line foi um instrumento de otimização do trabalho interno e externo. Mas à medida que surgiam dúvidas acerca dos procedimentos e/ou passos a serem tomados, diante do novo cenário mundial, devido ao Covid-19, ainda no ano de 2020, Técnicos Judiciários Auxiliares do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – lotados na Comarca de Itapoá, unidade da 1ª Vara, elaboraram um projeto, denominado Projeto app de gestão do Cartório da 1º Vara da Comarca de Itapoá - SC, sob a supervisão do então Magistrado titular da unidade, Dr. Walter Santin Junior e do chefe de cartório, Felipe Barboza.

Por ser uma inovação dentro das práticas de trabalho no judiciário, o Projeto app passou por um processo de implementação rigoroso que seguiu um acompanhamento do técnico do idealizador da proposta, Josiel Diogo de Goes, e dos demais colaboradores (o técnico Abraão Gomes Portela e Felipe Barboza), para melhora e otimização dos serviços.

Figura 3 - Registro de Revisões

REGISTRO DE REVISÕES				
Revisão	Data	Descrição da Mudança	Revisão	Aprovação
0	14/05/2020	Elaboração do Projeto inicial	Josiel G	Felipe B.
1	04/2021	Segunda versão - desafios para transformar o aplicativo em uma ferramenta mais informativa - população em geral	Josiel G Abraão P	Felipe B
2	09/2021	Retomada do projeto com gravação de vídeos para novas informações em uma nova ferramenta	Josiel G Abraão P	Felipe B
Gerente do Projeto: Felipe Barboza				
Líder do Projeto: Josiel Diogo de Goes				
Colaborador do Projeto: Abraão Portela				

Fonte: O autor

A implementação do aplicativo teve como justificativa as demandas sociais da Comarca, pois o objetivo era dar atenção devida a cada situação apresentada pelo cidadão/ã no atendimento judiciário. O projeto é relevante porque:

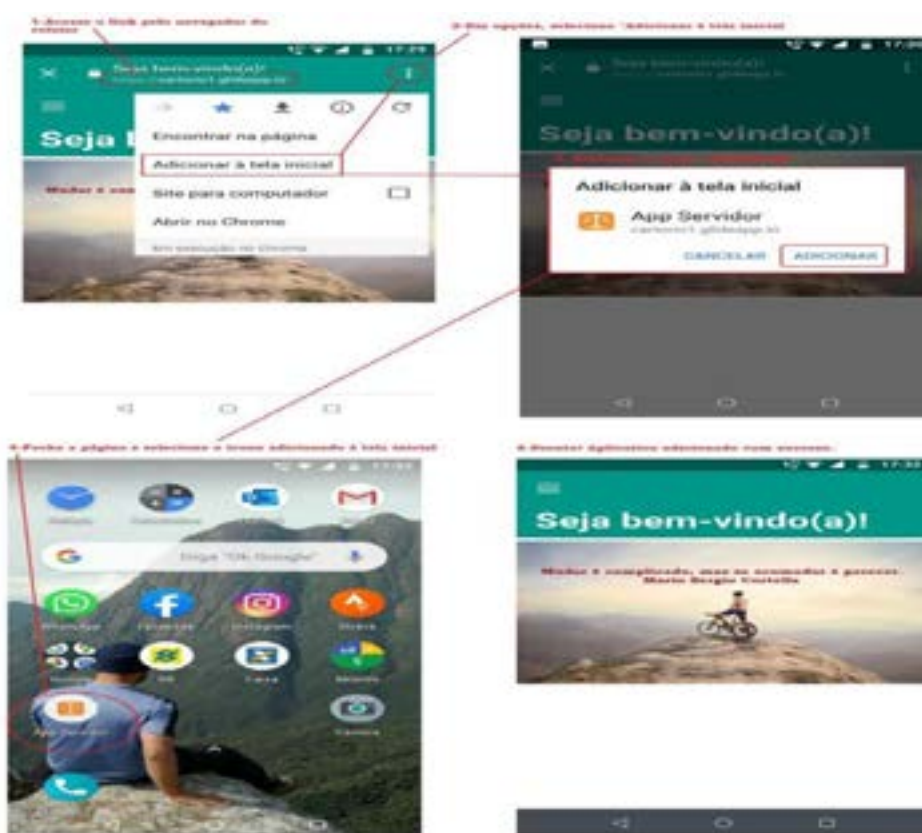
Com o objetivo macro de adaptar o “processo de trabalho” ao novo cenário mundial e prestar um melhor atendimento ao cidadão, o projeto “Aplicativo de Gestão do Cartório da 1ª Vara da Comarca de Itapoá/SC” foi criado, sendo micro objetivos:

- 1) Mapeamento do processo de trabalho de atendimento externo;
- 2) Projetar a nova ferramenta “app de Gestão do Cartório da 1º Vara da Comarca de Itapoá/SC”;
- 3) Padronizar, treinar e acompanhar a implantação e novas oportunidades de melhoria;
- 4) Análise de causas de problemas e oportunidades de melhorias;
- 5) Melhorar a prestação jurisdicional prestada na unidade;

- 6) Obter, com a finalidade de gerir o Cartório, informações precisas e em tempo real;
- 7) Cumprir, nesta unidade judiciária, a Missão e Visão do Poder Judiciário Catarinense. "Missão: Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos. Visão: Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado". (autor)

Considerando também a dificuldade de que, porventura, algumas pessoas pudessem apresentar na instalação e manuseio do aplicativo, os autores também disponibilizaram um tutorial com imagens ilustrativas, com o passo a passo da instalação do app, a saber:

Figura 4 - Tutorial para adicionar o app à tela inicial



Fonte: O autor

Constatado que mesmo com as medidas apresentadas pelo Poder Público na busca de se prevenir e combater o Covid-19, como o isolamento social, muitas pessoas continuavam se deslocando até o Fórum de Itapoá apenas para solicitar informações acerca da documentação necessária para procedimentos via CEJUSC, Juizado Especial Cível, Nomeação de Advogado Dativo e meios de contato com a unidade judicial, a primeira versão o aplicativo buscava orientar a população acerca destes documentos e meios de contatos, a fim de garantir o direito de informação do jurisdicionado, na maior segurança possível.

Com a ideia primária do aplicativo, também se decidiu criar um meio de contatos entre chefia de cartório com advogados e servidores da unidade, cada qual por meio de link próprio, dividindo a tela inicial do App da seguinte forma:

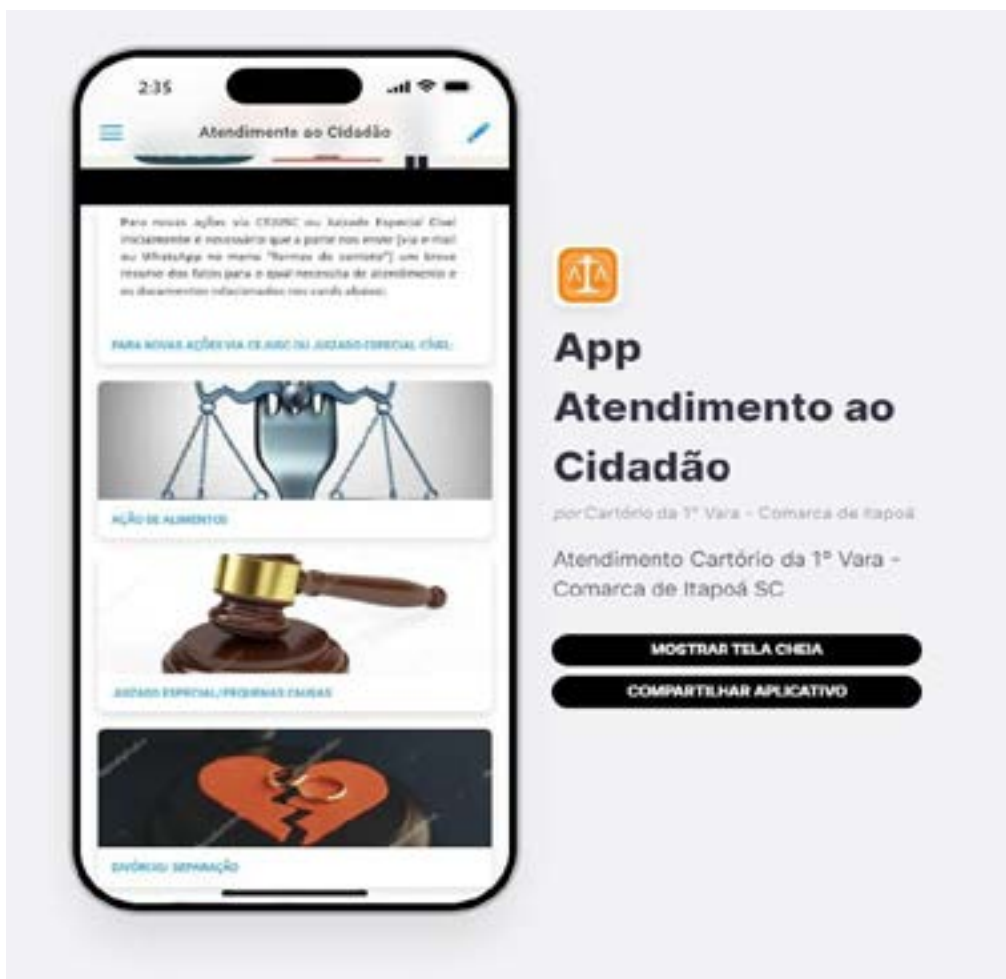
Figura 5 – Primeira imagem de divulgação do app



Fonte: O autor

Na "aba" de Atendimento ao Cidadão, o jurisdicionado encontrava orientações iniciais acerca das demandas atendidas via CEJUSC ou Juizado Especial Cível, como exemplificado abaixo:

Figura 6 - Segunda imagem de divulgação do app



Fonte: O autor

Tal experiência espelhava os principais serviços solicitados pela comunidade, além de informar as demandas mais urgentes na procura dos serviços do cartório. Os advogados, por sua vez, podiam acompanhar o andamento de seus requerimentos em face da unidade da 1ª Vara da Comarca de Itapoá e tinham uma visão da distribuição e andamento dos serviços realizados pela unidade judicial no mês anterior a consulta, como parcialmente demonstra a imagem a seguir:

Figura 7 - Terceira imagem de divulgação do app



Fonte: O autor

Pelo app, também era possível verificar quem se atendia, quais encaminhamentos eram dados, quais casos eram sem a necessidade de um advogado. Essa planilha contribuía para otimizar as demandas, e dar um atendimento mais personalizado a todos e todas que da justiça necessitavam.

A preocupação em atender o jurisdicionado de forma célere e eficaz foi além da versão inicial do aplicativo. Buscou-se, ainda, padronizar as atenuações protocoladas via Juizado Especial Cível também para as pessoas que, por alguma questão pessoal, não se habilitaram como *Jus Postulandi*²

² <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3872774/Edi%C3%A7%C3%A3o+27+-+Jus+Postulandi.pdf/89788451-379a-47c9-2c20-f71eec096f51>

Neste ponto, assim como na Comarca de Blumenau, criou-se um formulário autoexplicativo, pelo qual o/a cidadão/ã além de indicar seus dados pessoais e da pessoa em face de quem deseja litigar, descreve o que lhe fez procurar pelo Juizado Especial Cível e o que busca (requer) com a referida ação judicial. Com o preenchimento correto das informações, a atermção de seu requerimento já fica configurado e pronto para assinatura, sem armazenamento de dados pela unidade judicial.

No material encaminhado, há ainda questões pontuais para verificar o tema relacionado à competência da Unidade Judicial da 1ª Vara da Comarca de Itapoá, bem como informações acerca de documentação necessária para autuação da demanda e e-mail do cartório distribuidor.

Figura 8 – Confirmação de dados para triagem

The image shows a web interface for a civil lawsuit filing system. At the top, there is a dark blue header with the logo of the Poder Judiciário de Santa Catarina. Below this, a white box contains the title 'Reclamação de Juizado Especial Cível' and a sub-section titled 'Triagem'. A question is posed: 'O reclamante (réu) é órgão público, autarquia, fundação ou empresa pública federal?'. Below the question are two buttons labeled 'Sim' and 'Não'. At the bottom of the page, there is a dark blue footer containing contact information for the Poder Judiciário de Santa Catarina, including the address, phone number, and website, as well as the operating hours and other contact details.

Fonte: 1ª Vara Cartório Itapoá

Figura 9 – Orientações de Preenchimento



Fonte: 1ª Vara Cartório Itapoá

Observa-se que as orientações encontradas ajudam o cidadão e a cidadã a fazerem os primeiros encaminhamentos e, depois, aguardar o retorno dos técnicos da 1ª Vara da Comarca de Itapoá. Essa experiência relatada do Judiciário Catarinense demonstra o cuidado com o cidadão e a cidadã no que tange não apenas aos serviços judiciais, mas também o respeito e cuidado na inclusão dos mais diversos grupos sociais, fortalecendo a democracia constitucional pautada nos direitos humanos.

3.3 Das práticas exitosas às práticas em elaboração

Os Técnicos Judiciário Auxiliares da 1ª Vara da Comarca de Itapoá, autores do Projeto app de gestão do Cartório da 1ª Vara da Comarca de Itapoá - SC, sob a supervisão do magistrado Dr. Walter Santin e do servidor Felipe Barboza, sentiam ainda uma inquietação. Não estavam satisfeitos apenas com o aplicativo! Deram vida, então, a outros projetos para otimizar os atendimentos ao público e verificar os encaminhamentos dados para cada situação.

A nova versão do aplicativo se dará com a elaboração de vídeos informativos com o intuito de elucidar ainda mais a sociedade, assim como no vídeo institucional dos meios de

contato e comunicação do Judiciário Catarinense, também disponibilizado no link da nova versão do app <https://kkek0.glideapp.io/dl/d0a5f4>. O trabalho iniciou-se após uma reunião com o JudLab na qual foi constatado que pode ser de grande aproveitamento para a instituição a centralização de tais informações/orientações em favor dos jurisdicionados. Registra-se que O JudLab é uma iniciativa do Poder Judiciário de Santa Catarina que visa incentivar projetos e ideias que dinamizem e inovem as atividades do Judiciário em todos os segmentos tecnológico, organizacional e de gestão administrativa, de engenharia, de rotinas administrativas e de gestão de pessoas³.

Porém, com o fim do isolamento da Covid-19 e o retorno do atendimento ao público de forma presencial, veio a necessidade de reorganizar as atividades de cada membro da equipe, sempre visando o melhor atendimento do jurisdicionado. A ideia principal foi a de criar uma página, via ferramenta *Share Point* (pelo *Office 365*), Grupo do Cartório da 1ª Vara de Itapoá, buscando planilhar não só quantos atendimentos são realizados diariamente, mas também para quem o atendimento é direcionado, por qual meio ele está sendo prestado, para quais temas/classes processuais, tempo dispensado para tal atividade etc., tudo conforme imagem ilustrativa abaixo:

³ https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/expojud-2020/judlab?p_l_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Djudlab

Figura 10 - Formulário de registro de atendimento ao público

Registro de atendimento ao público

Olá, Felipe. Quando você enviar este formulário, o proprietário verá seu nome e endereço de e-mail.

* Obrigatória

1. Canal de atendimento: *

Presencialmente

Telefone

Whatsapp

Balcão Virtual

E-mail

Central de Atendimento Eletrônico

2. Quem foi atendido: *

Advogado

Parte

Perito(a) - Lelocinária

Terceiro Interessado - Testemunha

Atendimento relacionado a outro setor

3. Competência: *

Família - Infância

Execuções e Cumprimento de sentença Cível

JEC

Possessória

Sucessões

Cível Geral

Outras Unidades

4. Tipo de atendimento: *

Informações sobre processo em andamento

Informações para novos processos

Pedido para andamento/movimentação de processo

Informações/Requerimento para Advogados Dativos

Audiência de mediação/conciliação

Relacionado ao pagamento de Honorários (A/H)

Pedido de Certidões

Desarquivamento

Outro Setor

5. Problema (atendimento) foi resolvido? *

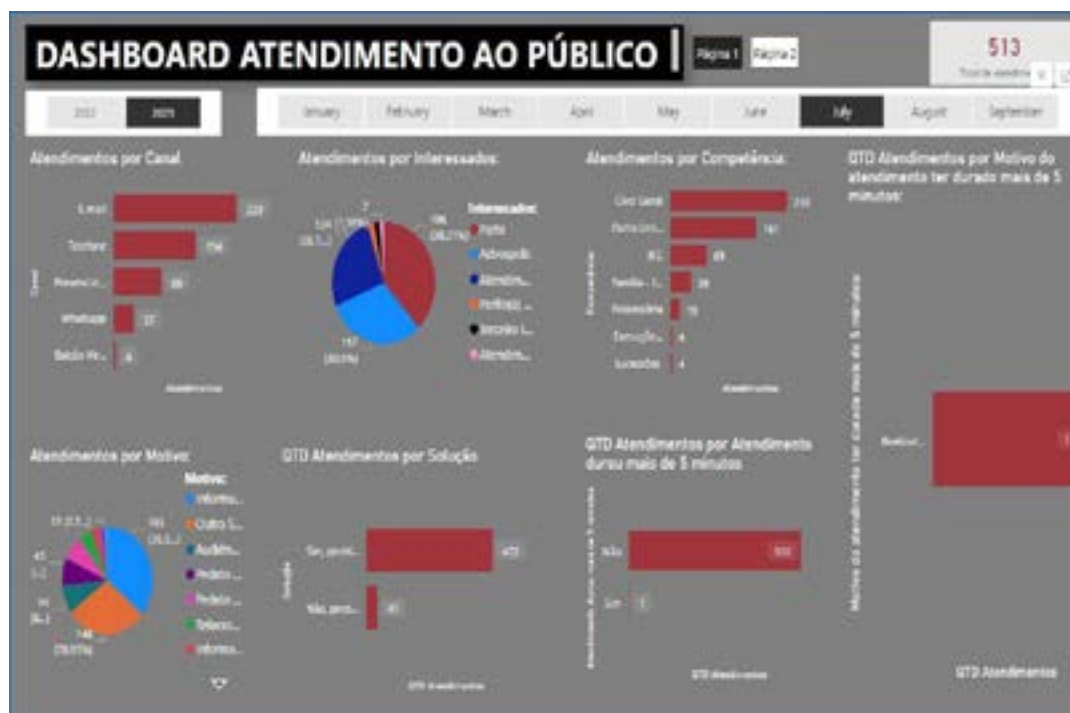
Sim, problema resolvido (dívida resolvida)

Parcialmente, esclarecida a dúvida/solicitação, porém a movimentação processual deve/está foida para cumprimento posterior (respeito a ordem cronológica)

Não, problema não solucionado neste momento

Após o preenchimento do formulário por parte do servidor que realizou o atendimento, geram-se planilhas nas quais se visualiza o andamento diário de procura ao Judiciário Itapoense, seja advogado, parte ou terceiros, além de mostrar dados que servem de pesquisa para saber o que a população procura e precisa: documentos, orientação diversas como separação judicial, guarda de filhos, procuração, juizados especiais, enfim o que leva uma pessoa procurar o judiciário. Tudo conforme demonstram os gráficos de julho deste ano de 2023:

Figura 11 - Dashboard atendimento ao público



Fonte: 1ª Vara Cartório Itapoá

Ao ter os apontamentos do atendimento, ou seja, o registro da procura do público, feito via formulário, é possível saber quem iniciou o pedido, onde estão e quais encaminhamentos foram realizados. Esse procedimento contribui para centralização dos serviços e os encaminhamentos necessários para dar continuidade das ações e implica na geração de informações diretas para os advogados, sem prejuízo de prazos e primando o atendimento humanizado, respeitoso e com orientações em uma linguagem compreensível para leigos em exercício de democratização e respeito aos direitos humanos.

A elaboração dos vídeos para nova versão do app, ainda em formato de projeto, aguardando a finalização para então enviar à apreciação dos órgãos competentes.

Mesmo assim, os criadores acreditam na sua formalização final, pois já viram no projeto piloto a sua funcionalidade e eficácia nas demandas internas e externas do Cartório.

Considerando que a democracia somente se concretiza a partir da representação substancial, percebe-se que o Poder Judiciário ainda possui um árduo caminho à frente para a efetivação de mudanças estruturais que ainda apresentam barreiras de acesso à Justiça. Por isto se faz tão necessária a cultura da inovação dentro do Poder Judiciário, com o pensamento sempre focado no jurisdicionado.

A construção de um paradigma humanizada do Direito por meio da mediação, justifica-se face à complexidade das relações sociais da contemporaneidade. Isso inclui, também, um tratamento adequando a partir de ferramentas jurídicas apoiadas no uso das tecnologias. Em face dessa realidade, o Judiciário Catarinense adaptou o aparato legal nas comarcas com a instalação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos - CEJUSC e agora o CEJUSC Virtual.

Na Comarca de Itapoá, por exemplo, os atendimentos iniciais da população, quando não se trata de informações processuais, mas sim para novas demandas, são direcionados ao CEJUSC para uma tentativa de solução ágil e efetiva do problema do jurisdicionado. Somente neste ano de 2023 já foram realizadas 334 audiências de conciliação/mediação e há outras 56 agendadas para este mês de setembro. Frisa-se que mais de 90% das audiências são realizadas de forma não presencial. Registra-se que a média de acordo gira em torno de 67% das audiências realizadas. Este procedimento não só evita a judicialização de diversas demandas na unidade da 1ª Vara da Comarca de Itapoá/SC, mas principalmente entrega ao jurisdicionado uma justiça humanizada e efetiva.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão digital como forma de democratização do acesso à Justiça constitui, atualmente, um dos maiores desafios do Estado Brasileiro, sobretudo ante a necessidade de superar as barreiras socioeconômicas, culturais, estruturais e legais que dificultam o pleno exercício da cidadania e dos direitos humanos.

Desde o início da modernização do Poder Público no Brasil, a partir do ano de 2000, houve certa preocupação do Estado em implementar projetos que assegurassem à população o acesso aos novos meios digitais, com o escopo de garantir o fortalecimento da democracia e da capacitação profissional. É certo que a ampliação do acesso à Justiça por meio das tecnologias, tais como plataformas eletrônicas, aplicativos e sites será inevitável.

Para se ter dados concretos dos atendimentos, usam-se os recursos tecnológicos já disponíveis. além do Projudi, eproc, BI Catarinense, mas sabe-se que muitas pessoas não promovem o andamento de seus pedidos por motivos diversos, e esses dados não compõem as estatísticas do sistema judiciário. O Judiciário Catarinense (e de todo Brasil) há de refletir sobre modelos de políticas públicas que sejam capazes de minorar as disparidades sociais e, dessa forma, proporcionar o amplo e efetivo funcionamento da Justiça Digital Humanizada.

A proteção dos direitos humanos é uma pauta do Poder Público e das instituições que o cercam. Observa-se que há espaços a serem ocupados quanto à proteção dos direitos mais essenciais. Assim, tanto as instituições públicas quantas as civis devem incentivar e promover debates pautados em políticas públicas que aumentem a representatividade e a inclusão prestigiando, dessa forma, a humanização das ações em todas as esferas de atendimento à população.

Poder Judiciário e democracia devem coadunar em prol da sociedade sensibilizando-se às questões sociais que impactam o próprio acesso à tutela jurisdicional. Oxalá que a sociedade civil organizada e o Estado Democrático de Direito estejam preparados para a garantia e proteção dos direitos humanos e na promoção do efetivo acesso à Justiça, elementos essenciais à própria democracia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAK, Julio César. Onde há uma necessidade, nasce um direito. Revista Diálogos sobre Justiça, Brasília, n. 03, ano 01, p. 63-73, set./dez. 2014.

BARBOSA, Felipe, et al. Projeto app de gestão do Cartório da 1º Vara da Comarca de Itapoá - SC. Em fase de elaboração, não publicado.

BENJAMIN, Antônio Herman; MARQUES, Claudia Lima; e BESSA,

BRASIL. Casa Civil. Constituição a República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em ago.2023

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Democratizando o acesso à Justiça**. Brasília 2022. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/democratizando-acesso-justica-2022-v2-01022022.pdf> . Acesso em ago.2023

BRASIL. Poder Judiciário. **Conselho Nacional de Justiça**. RESOLUÇÃO No 372, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2021. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/original15412620210219602fdc26a38d2.pdf> . Acesso em ago.2023

BRASIL. Poder Judiciário. **Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Balcão Virtual: manual do usuário externo. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7541852/Balca%C2%BFo+Virtual+-+Manual+do+Usua%C2%BFrio+Externo/b1e6f15c-dc97-6dbd-1831-bb9aec4fad1d> . Acesso em ago.2023

BRASIL. Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. **Resolução Nº 185 de 18/12/2013**. Brasília, Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_185_18122013_01042019195928.pdf. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. Resolução nº 317, de 12 de fevereiro de 2021. **Regulamenta A Criação de Plataforma de Videoconferência Denominada “Balcão Virtual.”**. Brasília, 12 fev. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original15412620210219602fdc26a38d2.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Reclamação de Juizado Especial Cível: Manual Jus Postulando/Info eproc. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3872774/Edi%C3%A7%C3%A3o+27+-+Jus+Postulandi.pdf/89788451-379a-47c9-2c20-f71eec096f51#:~:text=A%20valida%C3%A7%C3%A3o%20do%20Jus%20postulandi,a%20o%20p%C3%A7%C3%A3o%20Validar%20Jus%20Postulandi> . Acesso em ago.2023

BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm>. Acesso em Abril/2022.

LIMA, Daniel Henrique Sprotte. Da Cultura do Litígio à do Consenso: O Uso de Online Dispute Resolution na Comarca de Araquari (SC). Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Direito. 2019

NEVES, Marcelo. **A Constitucionalização Simbólica**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

RETTO, Reinaldo Fernandes. **A inserção de tecnologia digital no judiciário brasileiro e os riscos à justiça e à democracia**. Dialética, 2023

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948. Disponível em: <http://www.ct.ufpb.br/lacesse/contents/documentos/legislacao-internacional/declaracao-universal-dos-direitos-humanos-1948.pdf/view> Acesso em: 16 ago 2023.

REDAÇÃO FUTURE DIGITAL. **Tecnologia no poder judiciário: inovação e avanços**. Disponível em: <https://digital.futurecom.com.br/transformacao-digital/tecnologia-no-poder-judiciario-inovacao-e-avancos>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Balcão Virtual**: manual do usuário externo. Manual do usuário externo. 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7541852/Balca%C2%BFo+Virtual+-+Manual+do+Usua%C2%BFrio+Externo/b1e6f15c-dc97-6dbd-1831-bb9aec4fad1d>. Acesso em: 16 ago. 2023.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: UMA VISÃO SOBRE O BENCHMARKING INSTITUCIONAL NOS CARTÓRIOS JUDICIAIS DAS COMARCAS DE ENTRÂNCIA INICIAL

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SANTA CATARINA JUDICIARY: A VISION ON INSTITUTIONAL BENCHMARKING IN THE JUDICIAL REGISTRY OFFICES OF THE COMARCAS OF INITIAL ENTRANCE

Jardel Pasini¹
Wanderley Horn Hülse²

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi analisar o ambiente de trabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, no contexto da Gestão do Conhecimento e capacitação dos servidores, e as ferramentas disponíveis para troca de saberes/replicação de boas práticas (*Benchmarking*). A metodologia utilizada em sua realização constitui-se de pesquisa descritiva, aplicada a um estudo de caso, com abordagem qualitativa, que utilizou como meio a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista pessoal, com perguntas relacionadas com os objetivos específicos. A pesquisa teórica foi feita sobre Gestão do Conhecimento e Benchmarking, com ênfase na Administração Pública e aplicabilidade no Poder Judiciário de Santa Catarina. A realidade apurada nas entrevistas foi confrontada com a estrutura de capacitação do PJSC na atualidade, tendo os conceitos indicados pela pesquisa bibliográfica como norteadores. Desta forma, concluiu-se que, segundo a amostragem pesquisada, de regra, os servidores se entendem como bem capacitados, restando, contudo, evidenciada a necessidade de constante capacitação, com apontamento de alguns entraves no processo. Em relação à necessidade de disponibilização, pelo PJSC, de uma ferramenta institucional de troca de conhecimentos e boas práticas, os entrevistados foram unânimes na aprovação, revelando que uma Base de Conhecimento (BC) unificada, de construção compartilhada, com acesso por todos os servidores, trará diversos benefícios.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Benchmarking; Boas práticas; Base de conhecimento.

¹Autor: Jardel Pasini: Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela Universidade Anhanguera Uniderp, Especialista em Direito Notarial e Registral pela Universidade Anhanguera Uniderp, Bacharel em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Servidor Público Estadual do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: jardel@tjsc.jus.br.

²Orientador: Wanderley Horn Hülse: Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Estratégica do Serviço Público, Mestre em Administração com ênfase em Gestão Estratégica, Servidor Público Estadual do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. E-mail: wanderleyhh@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the work environment of Santa Catarina's Judiciary, in the context of knowledge management and servers' training, also the available means for good practices of exchanging/replicating knowledge (Benchmarking). The implemented methodology consists of descriptive research with a qualitative approach applied to a study case, using bibliographical and documental research together with specific objectives related questions in individual interviews. The theoretical research was done on Knowledge Management and Benchmarking, with emphasis on Public Administration and applicability in the Santa Catarina's Judiciary. The reality upraised in the interviews was compared with the current PJSC training structure, using as guiding principals the concepts indicated by the bibliographical research. According to the surveyed sample in this regard, was concluded that although the servers recognise themselves as well trained, the evidence say otherwise, indicating the constant need for training and some of the obstacles of the process. Regarding the PJSC intitucional means for good practices and exchanging knowledge, all respondents were unanimous in approving it, revealing that a unified Knowledge Base (KB) with shared upload and access will bring several benefits.

Keywords: Knowledge management; Benchmarking; GoodPractices; Knowledge Base.

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) é reconhecido pelo pioneirismo tecnológico e pela alta capacitação de seu bem mais precioso, composto por seus servidores. Há uma grande preocupação das instituições em se manterem atualizadas e preparadas para os desafios atuais.

O PJSC demonstra ter uma visão mais ampla, buscando inovação tecnológica e inteligência comportamental para se preparar para o futuro, que sabemos, é uma força de mudança exponencial³.

Na situação atual, onde foi preciso instituir várias tecnologias a “toque de caixa”, por conta da pandemia COVID-19⁴, algumas carências se revelaram, em especial sobre a utilização de determinadas tecnologias e programas, abrindo margem para a insegurança e estresse emocional entre os servidores.

³Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/reconhecidas-no-pais-iniciativas-de-inovacao-no-pjsc-sao-investimento-para-o-futuro?redirect=%2F>. Acesso em 10 mar 2023

⁴ A pandemia COVID-19 iniciou em 2019, na China, e ainda não foi erradicada. É causada pelo SARS-COV-2, um coronavírus que desenvolve síndrome respiratória aguda grave, podendo levar ao óbito. Fonte: conceito desenvolvido pelo articulista.

Assim, mostra-se importante conhecer essas carências, bem como conhecer o nível de conhecimento dos servidores e os canais existentes para sanar dúvidas e trocar experiências/boas práticas.

Com essa visão, resta evidente que, além de se preparar tecnologicamente para as mudanças e investir em capacitação funcional progressiva, há que se propiciar um canal de busca e troca de conhecimento entre seus servidores, de forma prática e intuitiva, onde os potenciais individuais possam ser socializados, levando-se em conta a rapidez com que os saberes se atualizam.

Justifica-se, pois, a presente pesquisa, que possui o escopo de identificar esses cenários; conhecer/descobrir possíveis carências e servir de base para propor melhorias, sob a óptica dos próprios servidores.

O conhecimento, muito embora ainda seja, por vezes, definido apenas como capital imaterial, há muito começou a ser administrado e gerido como um bem de primeira grandeza nas empresas/instituições.

Temas como Gestão do Conhecimento e Treinamento de Equipes são fartos na literatura, com vários livros e milhares de artigos publicados, disponibilizando teorias e modelos para sua aplicação. Contudo, na prática, problemas antigos se eternizam, mostrando que a capacitação precisa ser continuada, estimulada, gerenciada, comparada e compartilhada.

A Administração Pública guarda relação direta com a sociedade em que está inserida, porquanto atua na satisfação de necessidades fundamentais, essenciais para a manutenção da ordem e da própria viabilidade das relações humanas, de forma que dela se espera efetividade, entre outros princípios basilares.

Para que esse serviço seja prestado da forma esperada, entregando também qualidade de vida aos cidadãos, a Administração Pública não pode abrir mão do instituto da Gestão do Conhecimento, mantendo seu corpo funcional capacitado à altura do *mister* que lhes é conferido.

Sob essa óptica, a presente pesquisa apresenta, em primeiro plano, os conceitos difundidos na doutrina sobre gestão do conhecimento, capacitação do corpo funcional e benchmarking, com ênfase para a administração pública, sem deixar de fazer referência à iniciativa privada, até porque serve, ao interesse do projeto em tela, tal comparativo.

Na sequência, serão avaliados os dados levantados por meio de entrevista, entre os Chefes de Cartório de uma Comarca de Vara Única de cada macro região do Estado (6), com a percepção dos servidores acerca de suas próprias habilidades/competências, bem como

sobre possíveis oportunidades de melhorias na Gestão do Conhecimento/Treinamento de Equipes e Benchmarking, por parte do empregador (PJSC).

O PJSC, muito embora seja vanguardista no que tange à inovação tecnológica, passa por um momento atípico em sua história, em especial por conta das medidas tomadas de forma emergencial, dado a pandemia que assolou o planeta. Nesse cenário, é primordial abastecer seu corpo de servidores com todo o conhecimento possível, em especial na área tecnológica, já que foram apresentados a programas e procedimentos relativamente novos. A problematização do trabalho gira em torno de como esse conhecimento está sendo difundido no PJSC, e se, de posse dele, os servidores conseguem socializar entre os setores, para além das barreiras geográfico-físicas, de forma rápida, segura e prática.

O objetivo da pesquisa é compreender o ambiente de trabalho do PJSC, no contexto da capacitação dos servidores, e as ferramentas disponíveis para a troca de conhecimentos/replicação de boas práticas (*Benchmarking*) entre as Comarcas de Vara Única e entrância inicial, sendo a amostragem pesquisada suficiente, na opinião do articulista, para representar a realidade estadual. Especificamente, visa conhecer a estrutura de capacitação do PJSC; identificar a percepção dos servidores sobre seu nível de conhecimento x necessidade de capacitação e, analisar a necessidade de utilização de uma ferramenta para servir como base de conhecimento compartilhada/difusão de boas práticas.

Sobre a metodologia, a pesquisa é de abordagem qualitativa, com perspectiva transversal. É descritiva, na modalidade de estudo de caso, aplicada por meio de entrevista, realizada entre servidores efetivos do PJSC, atuantes como Chefes de Cartórios, de lotações variadas, de amostra probabilística, cujo universo será de 6 (seis) participantes, representantes de regiões distintas do estado de Santa Catarina.

A entrevista foi composta por 7 (sete) perguntas, definidas de acordo com os objetivos específicos/hipóteses da pesquisa, sendo precedida de apresentação do entrevistador e da informação de que houve autorização por parte da Administração do PJSC, para a realização do levantamento de dados, atendidas as demais exigências da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). Os alvos receberam a informação, antes do início da entrevista, de que não seriam identificados. A análise de dados é qualitativa, na forma de entrevista gravada, correlacionada com as hipóteses da pesquisa, cuja apresentação dar-se-á por meio de interpretação de textos. A pesquisa para desenvolvimento conceitual foi realizada através de consulta às obras (físicas e e-books), adquiridas pelo pesquisador, donde se optou, entre a vasta gama disponível, por autores com publicações mais recentes sobre os temas abordados.

O presente artigo está dividido em: Gestão do Conhecimento; Benchmarking; Estrutura do PJSC e Análise dos Dados; e as Considerações Finais.

O primeiro capítulo aborda conceitos da Gestão do Conhecimento e sua importância no contexto das organizações. Já o segundo capítulo conceitua *Benchmarking*, demonstrando a importância em socializar o capital intelectual dos servidores de uma organização. No terceiro capítulo apresenta-se a pesquisa realizada, com análise dos dados coletados. Por fim, conclui-se o trabalho com a correlação entre as teorias apresentadas e os dados apurados pesquisa.

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A competitividade existente entre as empresas privadas, em especial por conta da expectativa de dominar o mercado, faz com que o investimento no treinamento de suas equipes também seja acirrado. Entre os maiores modelos de sucesso, há um ponto em comum: investimentos em equipes de alta performance.

Nas empresas públicas, por tratar-se de demanda que requer investimentos financeiros, há que se prever tal necessidade desde o planejamento estratégico, de forma que o processo de educação seja continuado e se torne cíclico.

O tema da gestão de conhecimento tem como objetivo gerenciar pessoas em uma determinada estrutura organizacional, de modo a aprimorar o conhecimento, com objetivo de alcançar as metas estratégicas das organizações (NEVES, 2014, p. 75).

Nesse sentido, importante destacar os estudos de Ana Neves, que entende existir três elementos intrínsecos essenciais à gestão de conhecimento, sendo eles: os instrumentos, os objetos de intervenção e os propósitos (NEVES, 2014, p. 75).

Considera Neves (2014, p. 75-76) que os instrumentos, na gestão de conhecimentos, podem ser as pessoas que fazem parte da organização, o sistema organizacional e os processos que a ele pertencem, podendo ser considerados como a base pelo qual são aplicados os processos de conhecimento, que busquem a melhoria da organização.

Dentro do elemento dos instrumentos da gestão de conhecimento, as pessoas que fazem parte da organização merecem destaque, pois é através desse pilar que a gestão de conhecimento pode ser aplicada. Isso, porque tanto sua competência no âmbito de trabalho, quanto o conhecimento que possuem na função que exercem, são essenciais para alcançar os objetivos da organização (NEVES, 2014, p. 76).

Nesse sentido, Valentin e Tenório (2020, p. 72) destacam que as pessoas que fazem parte da organização podem colaborar com conhecimentos cotidianos externos ou até mesmo de outras empresas em que atuaram. Outrossim, a cultura organizacional da empresa que visa transmitir os conhecimentos e o valorizam com metas, também é um elemento essencial para a gestão do conhecimento (VALENTIN e TENÓRIO, 2020, p. 73).

No que diz respeito à infraestrutura, como parte dos instrumentos da gestão do conhecimento, é o ambiente de trabalho da organização, bem como a estrutura de informática/tecnologia aos quais os colaboradores possuem acesso (NEVES, 2014, p. 76-77).

Quanto aos processos organizacionais, são os métodos pelo qual o ambiente de trabalho funciona, podendo ser processos gerais ou específicos dentro da estrutura de determinadas empresas, como exemplo o recrutamento de pessoas, a avaliação de desempenho de funcionários e a elaboração de reuniões. O funcionamento desses processos deve ser considerado na análise de como o conhecimento é compartilhado dentro da organização (NEVES, 2014, p. 77).

Ainda, quanto aos elementos da gestão de conhecimento elencados por Ana Neves, os objetos de intervenção organizacional são divididos em sete processos, sendo eles: “auditoria, aquisição, troca, armazenamento, acesso, validação e utilização.” (NEVES, 2014, p. 77).

A auditoria, segundo Neves (2014, p. 78), é um processo de levantamento de informações, pela organização, acerca das áreas de conhecimento que possui e as que deve aprimorar de forma a alcançar os objetivos da organização, seja no que diz respeito à criação de novos produtos ou nas relações com os clientes. Já a aquisição, é o meio pelo qual a organização aprimora o conhecimento, através da formação dos sujeitos organizacionais em áreas de conhecimento interno, também pelo recrutamento, seja de pessoas novas para a equipe ou contatos externos que possam oferecer conhecimentos sobre determinada área em que a organização não tem experiência. Outro fator é a inovação nos processos, que é vista como um fato gerador e aplicador dos novos conhecimentos obtidos. Por fim, por meio da terceirização – *outsourcing*, que pode preencher lacunas na prestação de serviços da organização, trazendo novos saberes que visam aprimorar a estratégia organizacional, desde que devidamente aplicado dentro da empresa (NEVES, 2014, p. 79-80).

A troca, como processo de conhecimento, sumariamente, é o compartilhamento de informações entre pessoas e áreas que fazem parte da organização, sendo importante observar onde, quando e como esses conteúdos são partilhados; quanto ao armazenamento do conhecimento que a organização possui, não bastariam apenas documentos para salvar o *now*

how, mas também a garantia de que colaboradores que possuam tais conhecimentos, que não podem ser salvos em papel, permaneçam na organização (NEVES, 2014, p. 80-81).

O acesso está diretamente ligado ao armazenamento, porque é através do acesso que possui a organização, que o conhecimento pode ser buscado e compartilhado quando necessário no ambiente organizacional. No que diz respeito à validação, é a garantia da qualidade do conhecimento das pessoas da organização, em geral, sendo validadas através de sua relevância, veracidade e atualidade; e, por último, a utilização do conhecimento, ou seja, todos os processos anteriormente citados, até porque o conhecimento só tem importância caso possa ser utilizado pela organização, a fim de alcançar seu planejamento interno (NEVES, 2014, p. 82-83).

Portanto, cabe reconhecer a importância do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, de modo que todo aprendizado obtido pela organização possa gerar competitividade e oportunidades, destacando também a importância dos sujeitos organizacionais, pois é através deles que o conhecimento é adquirido e compartilhado entre os demais. Assim, é possível compreender que a gestão do conhecimento tem por objetivo o desenvolvimento da estrutura organizacional e das pessoas que nela atuam, através do compartilhamento de informações e aprimoramento do conhecimento entre os sujeitos organizacionais (VALENTIN e TENÓRIO, 2020, p. 77 e 97-99).

1.1 A Gestão do Conhecimento dentro da Administração Pública

O conhecimento pode ser caracterizado como ferramenta de vantagem competitiva dentro das organizações, e pode ser dividido entre conhecimento tácito e explícito, sendo conhecimento tácito o que os sujeitos organizacionais possuem, através de experiências não formais, não disponíveis em documentos ou manuais, diferentemente do conhecimento explícito, que pode ser documentados em guias, manuais ou outras fontes de dados (FREITAS, 2017, p. 428).

Batista (2012, p. 17) entende que os objetivos da gestão do conhecimento no setor privado e no setor público se diferem. Enquanto o primeiro busca lucro e crescimento econômico, o segundo visa alcançar qualidade de serviço, garantir a eficácia dos recursos públicos e a efetividade no desenvolvimento socioeconômico.

Os estudos realizados por Batista (2012, p. 18) apontam que os modelos de gestão de conhecimento existentes até a época do estudo não caberiam aplicação na administração pública, porquanto os objetivos do setor privado e setor público são divergentes. A gestão de

conhecimento para o setor privado tem como foco o aumento da lucratividade, busca de novos clientes e busca de inovação em relação a seus concorrentes. Já a administração pública tem objetivo de utilizar os processos da gestão de conhecimento para aprimorar o atendimento ao público e garantir a eficiência de seus servidores.

A aplicação da gestão do conhecimento na administração pública deve seguir os princípios constitucionais da administração pública, sendo eles o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como os princípios basilares da eficiência, qualidade e efetividade social (BATISTA, 2012, p. 45).

Quanto aos princípios básicos da administração pública, o princípio da eficiência é o aprimoramento dos recursos obtidos pela gestão pública através do recolhimento de impostos pagos pela sociedade, que deseja ver um bom uso dos gastos pagos com dinheiro público, utilizando o recurso da melhor maneira possível e ainda assim oferecendo qualidade no serviço público prestado; já a qualidade é o oferecimento de um serviço que corresponda à necessidade do público. Por fim, a efetividade social, que é a transparência quanto aos resultados obtidos na atuação das políticas públicas sociais (BATISTA, 2012, p. 45-46).

Em relação aos princípios constitucionais da administração pública, o princípio da legalidade é o respeito, estrito, da lei; o princípio da impessoalidade é o atendimento ao público, que deve ser realizado sem distinção entre as pessoas, ou seja, sem divergência de atendimento, exceto nos casos permitidos por lei; o princípio da moralidade determina que a administração pública atue moralmente no exercício de suas funções; o princípio da eficiência, como anteriormente destacado, diz respeito ao uso eficaz dos recursos públicos e, por último, o princípio da publicidade, que determina que todos os atos, fatos e gastos da administração pública devem ser publicados para conhecimento do público, permitindo, assim, o controle social dos atos da administração pública (BATISTA, 2012, p. 46-47).

Segundo dispõe Freitas (2017, p. 431) a administração pública enfrenta um grande desafio, que é o desenvolvimento de técnicas para atuação nas demandas públicas. Nesse sentido, Batista (2012, p. 19) identifica a necessidade de criação de um modelo de gestão de conhecimento para o setor público, determinando que para poder ser aplicado nos órgãos públicos, o modelo precisa conter as seguintes características:

[...] ser simples; ser prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; ser relevante e

útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional; contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC; ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva;² e ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: *i*) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); *ii*) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; *iii*) identificar as lacunas de conhecimento; *iv*) definir a visão e a estratégia de GC ; *v*) medir os resultados da estratégia; e *vi*) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC. (BATISTA, 2012, p. 19).

Ainda, segundo Batista (2012, p. 49), gestão de conhecimento é:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Portanto, a gestão do conhecimento para os órgãos públicos pode ser considerada como um meio pelo qual os servidores públicos criam, compartilham e aplicam conhecimento com enfoque de alcançar as metas da administração pública (BATISTA, 2012, p. 49).

1.2 Aplicabilidade da Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário de Santa Catarina

O Poder Judiciário detém o poder, atribuído pelo Estado, de administrar a justiça e, através do devido processo legal, resolver conflitos com imparcialidade (REIS, 2011, p. 157). Ainda, imperioso destacar que as demandas sociais, frente ao Poder Judiciário, devem ser atendidas com celeridade, princípio que está em crescente busca e cobrança pela sociedade (REIS, 2011, p. 160).

Segundo Wanderley Reis (2011, p. 161-162) existe uma necessidade de aprimoramento na gestão do Poder Judiciário, no que diz respeito à modernização da máquina judiciária e nos serviços prestados em razão do aumento do número de processos judiciais. Por isso, entende ser necessária a figura de um juiz-gestor, que garanta a efetividade do judiciário. Ainda, o autor traz o conceito de gestão judiciária, que pode ser definida como:

[...] a gestão judiciária é o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional qualificada, célere, eficaz e efetiva (REIS, 2011, p. 163).

O objetivo da gestão judiciária, de acordo com Reis (2011, p, 163), é o aperfeiçoamento do judiciário, com foco no cumprimento da missão principal de concretização da justiça, utilizando adequadamente do orçamento dado ao judiciário para aplicação de técnicas de conhecimento que possam atingir as metas da instituição sem qualquer prejuízo ao orçamento público, que deve ser utilizado para impulsionar a gestão do judiciário na busca pela eficácia da prestação de serviços ao público.

Segundo Riccio e Ames (2018, p. 12-13) o Poder Judiciário de Santa Catarina necessita de evolução em sua gestão, modernizando as práticas quanto ao processo de trabalho e o relacionamento com o público. Nesse sentido, identificam as autoras, que o método da gestão de processos pode ser visto como o modelo mais adequado e com real aptidão para apresentar inovações, citando a importância do modelo de “qualidade total” para se chegar ao método da gestão de processos.

O método da qualidade total possui elementos essenciais à gestão por processos, visto que seus objetivos são o cliente, as técnicas de trabalho, o foco na criatividade dos sujeitos internos e a busca pela eficiência organizacional (RICCIO e AMES, 2018, p. 16). Ainda, tal método apresenta dois aspectos, que são a atuação dos líderes na gestão de processos e dos funcionários que buscam aprimorar sua atuação no cotidiano de trabalho (RICCIO e AMES, 2018, p. 18).

No estudo elaborado pelas autoras, foram apresentados dados do Conselho de Gestão do Poder Judiciário de Santa Catarina em relação à aplicação do método de análise de processos, que teve início no ano de 2013, estudando oito processos de trabalho: “execução de despesas; reconhecimento de demandas técnicas; correspondências, processos e malotes; arquivamento de processos; nomeação de efetivos; nomeação de comissionados; licitação; e elaboração de projetos básicos.” (RICCIO e AMES, 2018, p. 24). Destes oito processos, foi possível identificar que sete estavam ligados à administração do Poder Judiciário e apenas um ligado à atividade principal, que era o arquivamento de processos e seus derivados (RICCIO e AMES, 2018, p. 24).

Deste modo, as autoras concluíram que o método da gestão de processos no Poder Judiciário de Santa Catarina apresenta grande evolução, com notável evidência ao mapeamento de processos nesses métodos, ainda que seja necessário que a alta administração

do PJSC atue para que sejam implementados os novos modelos de gestão organizacional, seja através de resoluções apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça ou na busca pela capacitação dos servidores, que deve ser feita com apoio da alta gestão e dos gestores intermediários, bem como ressaltam a importância do engajamento dos servidores para buscarem aperfeiçoamento em seus setores, com a utilização do método de processos de trabalho, sendo a qualidade, o objetivo principal da instituição (RICCIO e AMES, 2018, p. 33-34).

Ademais, foi possível identificar que o mapeamento de processos vem crescendo dentro do PJSC, e que o apoio da alta gerência do Judiciário e a colaboração entre os líderes administrativos são de grande importância para aplicação desse método de gestão, garantindo o desempenho dos servidores e qualidade do Poder Judiciário Catarinense, através da interação entre todos os setores, para que o sistema organizacional funcione da melhor maneira possível, para se alcançar as metas principais da instituição (RICCIO e AMES, 2018, p. 35).

No mesmo seguimento, Carvalho (2018, p. 244) aborda a integração da gestão do conhecimento no mapeamento de processos implementados pelo PJSC, apontando que existe uma dificuldade quanto ao desenvolvimento de tal ferramenta nas práticas diárias do Judiciário Catarinense.

Conforme abordado anteriormente, os meios que viabilizam a aplicação da gestão de conhecimento são os fatores humanos, organização e processos de gestão (BATISTA, 2012, p. 55). Para Carvalho (2018, p. 245) o gerenciamento dos processos nas instituições está diretamente conectado à forma com que as atividades são conduzidas, podendo apresentar diversas vantagens à organização.

Com foco no método de processos como viabilizador da gestão do conhecimento, quando bem elaborados, podem contribuir para a organização se tornar mais eficaz, ter mais qualidade e atingir os princípios administrativos como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia social (CARVALHO, 2018, p. 254).

Neste sentido, Carvalho (2018, p. 255) aduz que a junção da gestão de processos e da gestão do conhecimento não é devidamente valorizada. Isso, porque o conhecimento não é diretamente acessível aos sujeitos que atuam nos processos, considerando, ainda, a falha nas organizações em buscarem informações apenas quando a execução de determinado processo está estagnada, baseando-se em manuais que obtenham respostas pragmáticas ou com outro servidor que tenha a resposta necessária. Deste modo, imprescindível que as organizações

identifiquem os conhecimentos de maneira adequada para que o gerenciamento dos processos organizacionais seja mais eficaz e que apresente maior qualidade.

De acordo com Carvalho (2018, p. 255-256), o mapeamento de processos também possui os mesmos intuitos da gestão de conhecimento, que é a criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento, mas necessita de organização para realmente executar a gestão do conhecimento. Com intuito de identificar as práticas de gestão de conhecimento aplicadas na gestão de processos pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, a autora Susi Carvalho entende ser necessário compreender a maturidade do gerenciamento da organização, no que diz respeito ao mapeamento de processos, apresentando resultados que demonstram certo nível de avanço do PJSC, quanto à gestão de processos, ainda que seja possível identificar falhas na estruturação desse método diante da ausência de planejamento por parte da organização (CARVALHO, 2018, p. 260-262).

Segundo Carvalho (2018, p. 262) o Poder Judiciário de Santa Catarina apresenta ações que aplicam uma parte da gestão do conhecimento na organização, como por exemplo, portais institucionais, cursos para colaboradores, projetos que visam identificar as competências dos servidores, bem como banco de talentos; mostra das boas práticas; debates virtuais e rodízio de funções (CARVALHO, 2018, p. 262).

Outrossim, considera Carvalho (2018, p. 262) que o mapeamento de processos é um método da gestão de conhecimento, no entanto, não é uma prioridade do Judiciário Catarinense, sendo necessário definir quais métodos possibilitam o compartilhamento de informações e a colaboração entre servidores para facilitar a participação ativa nos processos e que, apesar de todas essas iniciativas, a gestão de conhecimento não está definitivamente implantada no PJSC, apresentando falhas de planejamento para sua concretização.

Ainda, Carvalho (2018, p. 264-265) apresenta alguns métodos que podem ser utilizados pelo PJSC para melhor integração dos processos de conhecimento, como por exemplo: a criação de um guia que apresente informações e práticas para execução dos processos; mapeamento de competências; criação de um portal corporativo com os guias de práticas e promover a capacitação através de mentoria. Tudo isso com objetivo de compartilhar o conhecimento aos servidores da instituição.

Caso apresente evolução na gestão de processos, Carvalho (2018, p. 266) considera outras práticas que podem ser adotadas pelo PJSC na busca da consolidação desse método, através do uso de comunidades de prática e de conhecimento; *benchmarking* e banco de talentos ou especialistas.

Assim, Carvalho (2018, p. 267-268) reconhece a importância de considerar que a aplicação das práticas, de forma adequada, pode colaborar para a introdução da gestão do conhecimento no Judiciário Catarinense, com foco no melhor desempenho e no aprimoramento da execução dos processos por meio da identificação dos conhecimentos da instituição e, com a comprovação da eficácia da implementação dos métodos da gestão de conhecimento unificada à gestão de processos, será possível reconhecer a institucionalização da gestão do conhecimento no PJSC com a efetiva colaboração entre a alta gestão do judiciário, seus líderes setoriais e servidores.

2 BENCHMARKING

Nas palavras de Valle (2021, p. 17), o termo *Benchmarking* pode ser traduzido como comparação a uma referência. Segundo o dicionário Cambridge, é “o ato de medir a qualidade de alguma coisa por sua comparação a algo de um padrão aceito”, ou seja, analisar um produto, serviço ou processo, confrontando-o com o melhor da categoria. É uma prática que traz bons resultados para qualquer empresa.

O *Benchmarking* é mais conhecido e difundido na esfera privada, onde as empresas estudam seus concorrentes, analisando as técnicas utilizadas na produção de bens ou prestação de serviços *versus* resultados obtidos, comparando com aquilo que estão fazendo, de modo a se nortear em busca das melhores práticas.

Essa técnica, reconhecida no cenário mundial, vem sendo cada vez mais implementada pela Administração Pública, fazendo valer os princípios da boa governança⁵.

O método do *Benchmarking* se tornou uma ferramenta amplamente utilizada entre as organizações, tanto para fins competitivos quanto para aprendizagem, sendo essa atuação encontrada principalmente no setor privado, em empresas de todos os portes. Isso, porque essa ferramenta possibilita o reconhecimento dos pontos fortes e fracos das empresas que merecem atenção de seus administradores (ALBERTIN, *et al.*, 2015, p. 15).

Nesse ponto, necessário compreender o tema do *Benchmarking*. De maneira técnica, Albertin *et al.* (2015, p. 23) leciona que o termo *Benchmarking* deriva do dicionário anglo-saxão e tem como definição um processo de análise e comparação, que busca estudar o melhor padrão de determinada atividade. No entendimento de Martins *et al.* (2010, p. 61) o

⁵<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>

Benchmarking pode ser conceituado como um método que busca identificar melhorias e quais vantagens a organização poderá obter.

2.1 Tipos de *Benchmarking* e seus Princípios

Segundo Motta *et al* (2014, p. 4) o *Benchmarking* pode ser definido como o meio pelo qual os desempenhos de determinada área ou produto são comparados, estudando o método mais eficaz para sua execução, seja essa pesquisa interna ou externa, de forma a aprimorar o desenvolvimento dentro das possibilidades que a empresa pode oferecer. Ainda, defende o autor que o *Benchmarking* é uma ferramenta gerencial, que pode ser aplicada com continuidade, com o devido planejamento e execução, a fim de encontrar os meios pelo qual a empresa pode ser mais eficaz no mercado competitivo.

Por ser um método utilizado por diversas empresas e por ser considerado como uma filosofia, o *Benchmarking* possui quatro princípios, sendo eles: reciprocidade; analogia; medição e validade (MOTTA *et al.* 2014, p. 5). A reciprocidade é o compartilhamento de dados entre as organizações, também podendo ser denominado de parceria, uma vez que ambas podem obter ganhos; a analogia são as semelhanças apresentadas nas comparações realizadas, sem levar em consideração o tamanho da empresa ou o setor estudado, podendo ser classificados como similares aqueles que podem ser “trocados” entre empresas de acordo com a cultura interna da organização; já a medição pode ser entendida como a avaliação da eficácia dos métodos utilizados pelas empresas “modelo”; por fim, a validade, que é a veracidade das informações obtidas, que só poderão ser eficazes se os dados obtidos forem confiáveis (MOTTA *et al.* 2014, p. 5-6).

Além de apresentar os princípios que norteiam o *Benchmarking*, Motta *et al.* (2014, p. 6) também demonstra os tipos de *Benchmarking* existentes, sendo eles o *Benchmarking* de processos; de produtos; de resultados; colaborativo e corporativo. Já Martins *et al.* (2010, p. 63) classifica os tipos de *Benchmarking* em: interno; competitivo e funcional/genérico.

Nas considerações de Motta *et al.* (2014, p. 6) o *Benchmarking* de processos é o estudo comparativo entre os resultados da empresa e as práticas por ela adotadas, que podem ser melhoradas com novos métodos; *Benchmarking* de produtos é o resultado da comparação da qualidade do produto e sua finalidade; *Benchmarking* de resultados corresponde a equiparar os resultados de forma a entender como a empresa se coloca no mercado competitivo em relação as organizações de referência; *Benchmarking* colaborativo pode ser caracterizado como o estudo conjunto dos tipos de *Benchmarking* acima mencionados:

processos, produtos e resultados de diferentes empresas que buscam sanar questões prejudiciais que tenham em comum e, por fim, o *Benchmarking* corporativo, que analisa os métodos utilizados pela própria organização para resolução de problemas internos (MOTTA *et al.*, 2014, p. 6).

Em relação aos tipos de *Benchmarking* apresentados por Martins *et al.* (2010, p. 63), o primeiro, *Benchmarking* interno, pode ser conceituado como o estudo interno, elaborado pela empresa, que busca reconhecer quais práticas apresentam resultados e que possam ser aplicadas em todos os setores de forma a buscar a melhoria da empresa e conhecer o sistema funcional interno da organização; já o *Benchmarking* competitivo, seria a análise dos métodos utilizados pelas empresas concorrentes com objetivo de estar à frente do mercado competitivo com base nas práticas dessas empresas, e, por último, o *Benchmarking* funcional/genérico, que não tem como foco a concorrência, mas sim o estudo de métodos de empresas que se mantém em boa posição no mercado, independente do ramo que seguem, podendo utilizar qualquer método que apresentem melhorias e que possa ser utilizado pela empresa, buscando sempre solucionar os problemas internos da organização (MARTINS *et al.*, 2010, p. 63-64).

Neste sentido, imperioso destacar as considerações de Albertin *et al.*, (2015, p. 31-32) que resumem os tipos de *Benchmarking* acima destacados, por entender que o foco principal do *Benchmarking* é a obtenção de dados importantes para a corporação e as decisões que são tomadas pela empresa; a elaboração de métodos gerenciais que possam colaborar no desenvolvimento interno e solucionar os problemas da empresa; e a escolha de estratégias que incentivem o âmbito interno em ações necessárias para a melhoria do sistema organizacional.

Para que o método do *Benchmarking* possa ser devidamente aplicado, é necessário que siga cinco passos essenciais: planejamento, coleta, análise, adaptação e melhoria. É que a ferramenta *Benchmarking* necessita de planejamento adequado, para que as informações corretas possam ser coletadas e devidamente analisadas e, com base nessas análises, é realizada uma adaptação dos processos de implementação do *Benchmarking* na organização, com foco principal na melhoria da empresa (MOTTA *et al.*, 2014, p. 9).

No que diz respeito à forma de implantação do *Benchmarking*, é essencial que a empresa crie o hábito de aplicar esse método, devendo ser um projeto devidamente gerenciado e estruturado (MOTTA *et al.*, 2014, p. 8). Já Albertin *et al.*, (2015, p. 33) considera que o *Benchmarking* deve ser aplicado continuamente na empresa, pois possibilita a identificação das mudanças e o desempenho apresentados pela organização.

Neste sentido, Motta *et al.* (2014, p. 8) entende que a alta direção da empresa precisa ter compromisso e comprometimento com a aplicação do método e reconheça a sua

importância para melhoria dos resultados através do reconhecimento explícito de que sua implantação é essencial para o desenvolvimento da organização. Ainda, reconhece a necessidade de aplicação de um processo que direcione como deve ser realizada a metodologia do *Benchmarking*, bem como a importância de coordenação por uma pessoa denominada pela empresa como responsável pela execução, avaliação e aprimoramento do sistema do *Benchmarking*.

Deste modo, é possível compreender que o *Benchmarking* poderá ser devidamente aplicado desde que a direção da empresa se comprometa com sua aplicação e que o processo de introdução do *Benchmarking* seja devidamente gerenciado para sua correta implementação, respeitando seus princípios e metodologias na busca de soluções para os problemas internos da empresa com foco no objetivo principal da ferramenta: a melhoria da empresa no mercado competitivo (MOTTA *et al.*, 2014, p. 25).

2.2 A Técnica do *Benchmarking* como Ferramenta de Gestão das Organizações Públicas

Conforme visto anteriormente, o método do *Benchmarking* é a comparação entre práticas de gestão, analisando as melhores técnicas que podem ser aplicadas dentro de determinada organização para que se possa obter melhores resultados no desenvolvimento organizacional (NASCIMENTO, 2013, p. 19). Nesse sentido, esclarece o autor que, com a constante evolução da sociedade que ocupa o setor público, tem-se por necessário o aprimoramento da gestão administrativa, o que pode ser concretizado através da busca de novas ideias e técnicas que apresentem inovações à organização, com a aplicação da técnica do *Benchmarking* (NASCIMENTO, 2013, p. 20).

Adentrando brevemente ao tema da gestão, é possível conceituar como sendo o planejamento estratégico, realizado por uma organização, que pretende alcançar metas de forma mais eficiente, levando em consideração seus concorrentes, o mercado de atuação e demais sistemas que influenciem na criação de uma boa gestão (NASCIMENTO, 2013, p. 20). Da mesma maneira, Gomes *et al.* (2015, p. 221) elucida que, através da gestão, as organizações procuram por técnicas que permitam a evolução de forma eficaz das competências que dispõem, sendo uma dessas técnicas a BPG – Boas Práticas de Gestão, que nada mais é que a reprodução, pelas organizações, das melhores práticas de gestão que apresentem resultados e eficiência das suas competências, sendo método amplamente adotado por empresas privadas. Aduz, ainda, que a aplicação de BPG pela governança pública é um

caminho a ser seguido para alcançar resultados, eficiência, desenvolvimento, e melhores estratégias, principalmente no âmbito judiciário (GOMES *et al.*, 2015, p. 221-223).

No Brasil, o Governo Federal criou o *Guia de Políticas de Governança Pública* (GPGP), com objetivo principal de garantir boas práticas de governança das entidades públicas federais, através de orientações de princípios e diretrizes que atendam o interesse da sociedade (BRASIL, 2018, p. 11). Com base no artigo 2º, inciso “I” do Decreto nº 9.203/2017, a governança pública pode ser definida como: “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2018, p.14), ou seja, um conjunto de práticas das instituições públicas que correspondam à demanda social (BRASIL, 2018, p. 16). De forma a concretizar a aplicação das práticas de boa governança, foi instituída a criação do CIG – Comitê Interministerial de Governança, que tem como função a orientação e distribuição das políticas de governança que buscam solucionar os problemas das instituições (BRASIL, 2018, p. 57), que orientou acerca da necessidade de um comitê interno de governança dentro dos órgãos públicos, que possibilitem a comunicação entre a alta administração e o CIG, possuindo também funções como: auxílio da alta administração quanto aos processos que implementam políticas de governança; promoção de iniciativas de implementação de soluções de problemas e acompanhamento do desenvolvimento interno; aplicação de técnicas de gestão organizacionais e elaboração de pareceres de competência (BRASIL, 2018, p. 69).

Outra importante consideração quanto à implementação das boas práticas de governança, são os indicadores de governança, que podem ser aplicados para cumprimento das funções de comprometimento, coordenação e cooperação através da comparação entre instituições com base nesses indicadores, onde seria possível diagnosticar os problemas enfrentados pelas organizações, facilitando a aplicação das boas práticas de governança, uma vez que, ao reconhecer as falhas que a instituição possui, o foco pode ser voltado para a solução dos problemas (BRASIL, 2018, p. 30).

Por se tratar de um método de comparação de índices, a técnica do *Benchmarking* se encontra presente na implementação de boas práticas de gestão, visto que a comparação entre os órgãos pode influenciar o desenvolvimento da organização, no entanto, importante destacar que metas de desenvolvimento podem afetar a produtividade, posto que os servidores podem trabalhar apenas para alcançar as metas, não desenvolvendo seu trabalho além delas (BRASIL, 2018, p. 31).

Assim, o GPGP aponta a viabilidade de exercer a comparação entre órgãos no governo federal com base no índice elaborado pelo IGG - Índice de Governança e Gestão, que foi desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, tomando algumas diretrizes como base, uma vez que tal indicador pode não se adequar totalmente, por se tratar de conceitos divergentes. No entanto, por ser um método já consolidado, não se constata a necessidade de criação de novo método comparativo pelo governo federal, para exercer o método de BPG - Boas Práticas de Gestão (BRASIL, 2018, p. 31).

Nesse sentido, importante ressaltar a aplicação de BPG nos tribunais, que segundo Gomes *et al.* (2015, p. 228), pode ser um método eficaz e inovador, pois tem resultados positivos no desenvolvimento, no planejamento, na produção dos servidores, nas decisões judiciais, bem como na relação com os cidadãos. Ainda, ao ser implementada a BPG, a governança judicial apresenta resultados que colaboram para a melhoria do judiciário e para o desenvolvimento social (GOMES *et al.*, 2015, p. 228).

Quanto ao método do *Benchmarking*, Nascimento (2013, p. 22) define ser uma técnica que extingue os métodos que apresentam falhas para as organizações, tanto nos processos quanto nos orçamentos, portanto, além da preocupação com a melhoria nos resultados, os valores gastos também é questão a ser considerada. Nesse sentido, aponta o autor que a técnica do *Benchmarking* externo e o *Benchmarking* interno, são os métodos adequados para aplicação nos setores públicos, uma vez que possibilitam a elaboração de melhores estratégias por seus gestores.

Sumariamente, o *Benchmarking* fora de setor (externo), é a implementação de práticas diferentes das que o setor estudado está familiarizado, enquanto o *Benchmarking* interno tem por objetivo analisar o funcionamento interno da organização, comparando setores e departamentos (NASCIMENTO, 2013, p. 22).

Um exemplo de aplicação do *Benchmarking* é o Programa *Benchmarking* Ambiental Brasileiro, que tem como objetivo o compartilhamento dos melhores métodos de sustentabilidade de empresas através do conhecimento socioambiental. Tal programa tem função de possibilitar debates e trocas de conhecimento entre empresas e instituições que visam a proteção do meio ambiente (NASCIMENTO, 2013, p. 23).

Assim, considera-se que a implementação do método do *Benchmarking* pelos gestores públicos reflete, de forma geral, em melhora nos processos de trabalho, resultando em melhor atendimento aos cidadãos.

Considerando que a implementação relatada no parágrafo anterior demanda estrutura e planejamento, vamos conhecer, antes da análise dos dados em si, um pouco da estrutura do PJSC.

3 ESTRUTURA DO PJSC E ANÁLISE DOS DADOS

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território do Estado de Santa Catarina constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições, 112 (cento e doze) comarcas e 183 (cento e oitenta e três) comarcas não instaladas, conforme disciplinam o artigo 3º da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006 e o artigo 1º da Resolução n. 08/2007-TJ e o art. 1º da Resolução n. 44/08-TJ. (SANTA CATARINA, 2022, p. 1)

As comarcas são constituídas de um ou mais municípios e recebem o nome do município sede. São assim classificadas: entrância inicial; final e especial.

Após essa breve apresentação da estrutura física do PJSC, vamos analisar, nos tópicos seguintes, o planejamento estratégico institucional e sua estrutura de capacitação, para, na sequência, apresentar e analisar os dados coletados.

3.1 Planejamento Estratégico do PJSC

O Planejamento Estratégico é 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. 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. Estratégia é o conjunto de recursos que são utilizados para que uma Organização alcance seus Objetivos. Valores são os princípios que balizam a vida da Organização e a atuação dos seus colaboradores. (SANTA CATARINA, 2023, p. 1)

Figura 1 - Mapa Estratégico do PJSC



Fonte: Planejamento Estratégico PJSC 2021-2026

A preocupação do PJSC com a capacitação do seu corpo funcional está estampada em seu mapa estratégico, em especial na linha denominada “APRENDIZADO E CRESCIMENTO”, demonstrando que planeja com antecedência ações nessa seara, promovendo formação profissional para melhoria contínua, conforme será mostrado no tópico seguinte.

3.2 Estrutura de Capacitação do PJSC

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é mantenedor da Academia Judicial, que é classificada, na dependência administrativa, como Escola Judicial de Governo.

Fundada no ano de 2001, a Academia Judicial é o órgão de capacitação do PJSC, realizando diversas ações na área de formação, atualização e aperfeiçoamento de servidores e magistrados catarinenses, visando sempre o aprimoramento do trabalho entregue à sociedade.

Conforme disposto na Resolução 7/2022 - TJSC, é composta por: Conselho Técnico-Científico, Conselho Editorial, Comissão Permanente de Avaliação, Diretoria Executiva e Vice-Diretoria Executiva. (SANTA CATARINA, 2023)

O mapa tático, disponível no sítio digital do órgão, demonstra sua missão e visão, bem como define seu público-alvo e método de gestão.

Figura 2 - Mapa Tático-Operacional AJ



Fonte: encurtador.com.br/juBUW

A Academia Judicial integra o Mapa Estratégico do PJSC, como pode ser visto na Figura 1, na linha “APRENDIZADO E CRESCIMENTO”, com o objetivo de **“Promover (...) a formação profissional para a melhoria contínua.”** Assim, é ela o órgão responsável pela efetivação da aprendizagem organizacional, fornecendo capacitação, ou aprimorando as competências dos magistrados e servidores.

Considerando a amplitude do público-alvo da escola, de abrangência estadual, formado por juízes, servidores efetivos, comissionados, residentes judiciais, juízes leigos, conciliadores, mediadores e estagiários, a Academia Judicial, visando melhor atender todos os interessados, firma termos de cooperação e convênios com outras instituições e entidades, conforme se observa no quadro a seguir.

Quadro 1 – Termos de cooperação e convênios

Termo de cooperação / Convênio	Número da convenção	Instituição cooperada	Data da celebração	Tempo de vigência	Data final
Termo de Cooperação	032/2012	TCE, MPSC, ALESC, Secretaria de Estado da Fazenda, e CASAN	17/12/2012	5 anos	17/12/2017
Termo de Cooperação	013/2013	ESMESC	18/12/2012	5 anos	18/12/2017
Convênio	014/2013	ESMESC	18/12/2017	5 anos	18/12/2020
Convênio	072/2013	UNIVALI	25/3/2013	5 anos	25/3/2018
Termo de Cooperação	067/2014	Universidade Zhongnan	28/3/2014	5 anos	28/3/2019
Termo de Cooperação	126/2014	Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina – SINJUSC	31/7/2014	5 anos	31/7/2019
Termo de Cooperação	S/nº	Universidade de Bolonha e Associação Brasileira de Constitucionalistas Democratas (ABCD)	09/01/2015	5 anos	09/1/2020
Termo de Cooperação	072/2015	Escola Judiciária Eleitoral do TRE/SC	24/03/2015	5 anos	24/3/2020
Termo de Cooperação	083/2015	Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	29/06/2015	5 anos	29/6/2020
Convênio	102/2015	AMC	22/07/2015	5 anos	31/12/2020

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional - Academia Judicial – 2018-2023

Conforme extraído do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Academia Judicial, disponível em seu sítio digital, a escola conta com 37 servidores e 16 estagiários. Ainda, para além do quadro de servidores efetivos, a Academia Judicial conta com um refinado quadro de formadores, docentes dos cursos de pós-graduação, muitos deles “prata da casa” (magistrados e servidores), totalizando um reforço no quantum de mais de 40 professores. E, para os cursos de curta duração, conta também com outro cadastro de docentes, cujo quantitativo é dinâmico. (SANTA CATARINA, 2018).

Apresentados, brevemente, o planejamento estratégico e a atual estrutura de capacitação do PJSC, segue-se à análise dos dados.

3.3 Apresentação e Análise dos Dados

A pesquisa foi realizada com chefes de cartórios de comarcas de entrância inicial, escolhidos de forma aleatória, sendo um(a) de cada macrorregião do Estado (Sul; Grande Florianópolis; Vale do Itajaí; Serrana; Norte e Oeste).

A entrevista buscou compreender, sob a óptica dos servidores, o ambiente de trabalho do PJSC, no contexto da capacitação dos servidores, e as ferramentas disponíveis para a troca de conhecimentos/replicação de boas práticas (*Benchmarking*). Especificamente, a entrevista buscou identificar a percepção dos servidores sobre seu nível de conhecimento x necessidade de capacitação e, por fim, analisar a necessidade de utilização de uma ferramenta para servir como base de conhecimento compartilhada/difusão de boas práticas.

Conforme relatado na fase introdutória, foram aplicadas 7 (sete) perguntas, que estão anexadas no final do trabalho (Apêndice 1), definidas de acordo com os objetivos específicos/hipóteses da pesquisa.

3.3.1 Perfil dos Entrevistados

Para fins de organização das interpretações, os entrevistados serão identificados por numerais de “1” a “6”.

Na tabela abaixo, segue detalhamento do perfil individual de cada entrevistado. Nota-se o bom nível de escolaridade dos servidores, sendo que a maioria possui especialização em pelo menos uma matéria, todos graduados na área do Direito⁶.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Perguntas	Chefes de Cartório					
	“1”	“2”	“3”	“4”	“5”	“6”
Tempo de trabalho no PJSC	8	34	11	15	14	23
Nível de escolaridade	Esp.*	Graduação	Esp.	Esp.	Mestre	Esp.

⁶ A graduação em Direito é condição obrigatória para os ocupantes do cargo de chefe de cartório, alvo da entrevista.

Fonte: Dados da entrevista realizada

*Esp.: Especialização (Pós-graduado(a) em pelo menos uma matéria)

3.3.2 Percepção Sobre o Próprio Conhecimento x Necessidade de Capacitação

A entrevista alçou apurar, do ponto de vista do próprio servidor, se o seu conhecimento é adequado para o desenvolvimento das funções cotidianas. O objetivo foi identificar a percepção dos servidores sobre seu nível de conhecimento, frente a toda demanda exigida no dia a dia de trabalho. Os entrevistados também foram questionados sobre a necessidade de receberem mais capacitação e quais as dificuldades em se capacitar.

Das respostas recebidas, a manifestação do entrevistado(a) “6” merece destaque, ao afirmar:

Eu dou conta do meu recado, tenho um bom nível de conhecimento, mas preciso de maior capacitação em tudo, e preciso o tempo todo, não me sinto totalmente preparado(a), sempre tem algo mudando e é difícil acompanhar, temos que estar sempre estudando.

Na mesma seara sobreveio o entrevistado(a) “2”, que asseverou:

Tento me manter atualizado(a), mas a velocidade das mudanças é um complicador. Nada fica atual por muito tempo, em especial em relação aos programas, que são muitos. Sempre fico com dúvidas e não sei direito a quem recorrer. A gente acaba percorrendo sempre o mesmo circuito, perguntando sempre para as mesmas pessoas, apagando incêndios (...) não sobra muito tempo para buscar o conhecimento, é bem puxado no dia-a-dia e as informações não estão todas no mesmo lugar.

Os demais entrevistados(as) não destoaram muito dos primeiros, evidenciando que, ao menos na amostragem avaliada, os servidores entendem a necessidade de continuada capacitação, mas por vezes não conseguem acompanhar todas as atualizações, por conta da excessiva carga de trabalho.

Isso implica que, mesmo se sentindo capacitados para as funções, os servidores não se sentem seguros em relação à manutenção do aprendizado, por conta da velocidade com que

as informações se renovam e também por conta das dificuldades para realizarem todas as capacitações necessárias.

Nesse sentido, o entrevistado(a) “1” assim relatou:

Acho que o TJ oportuniza muitos cursos de aperfeiçoamento aos servidores, mas nem sempre a gente consegue acompanhar tudo(...) fico apreensivo(a) porque nem sempre sei se estou atualizado(a) e são várias fontes de informação, tinha que estar tudo no mesmo lugar (...) percebo que muitos servidores não fazem mais os cursos de capacitação porque não servem mais para progressão na carreira (...) enquanto outros, como eu, já não tem mais cursos diferentes para fazer.

O entrevistado(a) “3”, por sua vez, assim contribuiu:

Posso dizer que vivo aprendendo na prática. Posso dar o exemplo do sistema Sniper. Eu fiz o curso, entrei no Sniper e não achei nada (...) o treinamento não teve muito efeito. Eu digo que a gente vive aprendendo no dia a dia, sinto necessidade de capacitação contínua. Eu vejo que hoje, exercendo o cargo de chefia, acaba sendo complicado para você fazer treinamento durante o horário de trabalho, porque você tem várias atribuições e sistemas e atende várias pessoas (estagiários, advogados, magistrados, servidores (...)) a gente acaba sendo um agende de resposta (...) eu vejo que durante o horário de trabalho não daria para fazer os treinamentos, você não consegue se concentrar.

A resposta do entrevistado(a) “4” foi categórica:

O treinamento de certos programas foi o servidor mesmo que teve que ir descobrindo. O próprio Eproc, quando começou, nós dilapidamos o cristal. Estamos ainda aprendendo, porque é uma ferramenta muito ampla. Os demais a gente aprende também mais na prática. Eu acharia muito interessante que alguém fizesse esse elo com os programas e sistemas na comarca, poderia ser o TSI⁷, isso seria interessante, agir como um multiplicador, dando tipo uma aulinha (...) a gente sente a necessidade de mais capacitação. Interagindo com a ferramenta a gente aprende e vai

⁷TSI: Técnico de Suporte de Informática.

descobrimo, mas seria muito melhor e mais fácil com um multiplicador (...) mas com a batata quente no colo (...) fica complicado, durante o dia tem o trabalho, e tu teria já que ter esse conhecimento para já deslanchar o trabalho.

Por fim, o entrevistado(a) “5” deu sua contribuição:

Eu, como gestor (...) busco conhecimento em todas as ferramentas que o TJ disponibiliza e conhecimento dos processos de trabalho da minha unidade. Eu tento aprender, mas não são todas que eu consigo aprender. ERP⁸, por exemplo, meu conhecimento é razoável. Também em alguns programas que eu delego. Mas de forma geral, meu nível de conhecimento é bom. Já o nível de conhecimento dos meus colegas é (...) eu vejo que o pessoal tem uma dificuldade um pouco maior, são muitos sistemas e a evolução da tecnologia da informática é muito rápida, é exponencial, e a pessoa tem a vida privada, filhos e tal, mas aqui onde eu trabalho, costumo incutir essa necessidade de se capacitar, para conhecer todas as ferramentas, que são importantes para o trabalho. Eu como gestor sinto essa necessidade de incentivar, de fazer a frente e para isso tenho que conhecer melhor as ferramentas (...) então entendo que a capacitação é uma necessidade contínua.

Sobre as dificuldades para se capacitar, concluiu:

Acho que é multifatorial, mas acho que tem uma razão principal, para o pessoal não ter essa capacitação. Acho que o nosso TJ acaba falhando em não ter um canal único para troca de informações (...) também teve a pandemia, que obrigou os órgãos a fazer mudanças muito rápidas, às vezes sem testar qual o melhor canal, se seria criar um canal único (...) a Academia Judicial serve para determinadas coisas, para os cursos, mas tem

⁸ERP: Enterprise Resource Planning, ou ERP, é um sistema de informação que permite aos gestores de uma empresa terem, de forma integrada e simplificada, dados sobre os setores envolvidos nos processos de produção e/ou desenvolvimento de um produto ou serviço, indo desde o estoque e o fluxo de caixa até o pós-atendimento prestado aos clientes. Esses dados são adicionados em painéis visuais e gráficos interativos, visando sempre a sua rápida interpretação por parte dos gestores e, posteriormente, a boa tomada de decisão. Disponível em: https://icmcjunior.com.br/sistemas-erp-e-empresas-sustentaveis/?gclid=EAIaIQobChMIyayEg5HW_AIVC1KRCh3fTAeIEAAYBCAAEgKoZvD_BwE. Acesso em: 20 jan 2023.

muita coisa para trocar de informação entre os servidores, que também é capacitação. Ainda não temos um canal de boas práticas. Eu tenho uma boa prática e quero compartilhar ela, ou quero copiar uma boa prática dos colegas, não quero reinventar a roda, quero pegar o que já está funcionando, e a pessoa não sabe aonde ir. Os próprios servidores têm se organizado em canais do Teams, mas não são todos (“...”) mas a gente ouviu falar de iniciativas boas do TJ para suprir essa lacuna.

3.3.3 Troca de Conhecimento Atual x Base de Conhecimento Unificada

Dando prosseguimento, os entrevistados foram motivados a relatarem sobre a forma como trocam o conhecimento e as boas práticas entre si, abrangendo não só o próprio local de trabalho, mas também entre as demais comarcas e seções do Tribunal de Justiça.

As autoras Marta Valentin e Luana Tenório (2020, p. 74) entendem que, para as organizações, todo tipo de conhecimento é válido, e que esse conhecimento, utilizado de maneira adequada, pode auxiliar os sujeitos que fazem parte da organização a atuarem com mais eficiência.

Os entrevistados foram instigados a discorrerem sobre a necessidade, ou não, de terem acesso a uma Base de Conhecimento (BC) unificada, de construção compartilhada, para troca de conhecimentos/boas práticas, no contexto do *Benchmarking*.

Relembra-se, por oportuno, que, conforme conteúdo estudado no capítulo 2, *Benchmarking* pode ser entendido como uma prática de comparação, onde se analisam técnicas, estratégias, formas corretas de fazer ou não fazer, buscando-se um padrão de eficácia, reduzindo custos e servindo também para aprimorar o conhecimento/capacitação do corpo funcional envolvido no processo.

Muito embora seja mais difundido nas empresas privadas, em especial sob essa nomenclatura, deve ser aplicado também nos órgãos públicos, pelo ganho que pode propiciar para a sociedade. É que, norteados pelas boas práticas, evitam-se erros desnecessários, resultando em processos de trabalho mais rápidos e menos onerosos.

Sobre a forma como trocam o conhecimento ou buscam informações entre si, enfatiza o entrevistado(a) “1” que:

Nós temos um grupo no Teams, que a gente compartilha material, e o relacionamento nosso aqui na comarca entre cartório e gabinete é muito

bom. A gente tem essa troca de porta em porta, porque é uma comarca pequena (...) em relação ao TJ e comarcas, conheço algumas servidoras do TJ que auxiliam muito os servidores da nossa comarca (...) também temos grupos no Teams com pessoas de outras comarcas e o Tribunal.

Não distante da resposta anterior, o entrevistado(a) “2” reportou:

Na comarca é no cara-a-cara (...) com as outras comarcas, é via telefone ou nos grupos, geralmente de WhatsApp, mas a gente está sempre demandando alguém (...), mas o pessoal se ajuda (...) já com o TJ a gente quase não faz contato (...) nem saberia direito a quem recorrer (...) a gente se vira entre a gente mesmo.

A mesma preocupação aparece na fala do entrevistado(a) “3”, ao comentar:

Internamente a gente vive trocando ideia, no papo mesmo. Trocamos boas práticas sobre tudo. Entre gabinete a gente também leva ideias pra lá e trás de lá pra cá. Entre as comarcas a gente tem um grupo chamado chefes de cartório. Não é exatamente um benchmarking, é mais um pedido de socorro. A gente pergunta se alguém já fez isso ou aquilo e sempre alguém ali tem uma resposta ou um caminho para que a gente possa resolver (...), mas você está sempre ocupando o tempo de outra pessoa.

Por sua vez, o entrevistado(a) “4” apontou:

Entre outras comarcas, conversamos por telefone, agora pelo Teams (...) ainda é um negócio meio tímido. Eu nunca entrei em contato com a maioria das comarcas, a gente chama mais quem a gente conhece. O elo entre comarcas é fraco. Entre a nossa comarca é no tête-à-tête mesmo (...) em relação ao TJ, é mais eles que interagem com a gente, quando precisam de alguma coisa, mas o TJ a gente recebe mais informação do que a gente solicita. O difícil mesmo para a gente é não conseguir conversar com as câmaras.

O quinto entrevistado(a) assim pontuou:

Dentro da comarca a gente usa os canais de comunicação. Os gestores tomam a frente nesse desafio de compartilhar o conhecimento, via Whats, Teams (...) entre as comarcas eu vejo uma troca um pouco menor, mas o Teams é a principal ferramenta para a troca de conhecimento. Mas são entre pessoas mais proativas que estão ali e compartilham esse tipo de informação (...) entre o TJ e as comarcas, a gente recebe e-mails com determinações, é assim, é assado, foi mudado para isso (...) o canal de comunicação com o TJ acaba sendo o pior dos 3. As comarcas entre si trocam mais.

Sobre as respostas dos entrevistados(as) acima, dando conta da preocupação sobre o fato de demandarem alguém para sanar suas dúvidas, aponta-se outro grande ganho de uma ferramenta de Base de Conhecimento, uma vez que o conteúdo fica disponível aos demandantes 24 horas por dia, que podem contar com tutoriais e vídeoaulas pormenorizadas, padronizadas e atualizadas, possibilitando pesquisas de forma rápida e objetiva por assunto ou palavra-chave.

Corroborando essas vantagens, apresenta-se um compilado de pareceres, extraídos das respostas dos entrevistados(as) à última pergunta, que questionou sobre a necessidade de uma “Base de Conhecimento” unificada, de construção compartilhada, para troca de conhecimento/boas práticas (*benchmarking*):

Em relação a uma ferramenta de base de conhecimento: sem palavras, excelente. A gente se sente apoiado por uma ferramenta dessas (entrevistado(a) “1”).

Minha opinião: essa ferramenta vai mudar a maneira como muita gente faz as coisas e vai mudar a maneira como as pessoas pedem ajuda para fazer as coisas. Além disso, vai padronizar e vai gerar ganho de tempo (entrevistado(a) “2”).

Eu acho super interessante. A gente depende de um pedido de ajuda e uma resposta, que às vezes não sai no próprio dia. Então Se você tiver esse canal para você consultar, é bem mais tranquilo. E acho que quem faz no dia a dia e grava esse tutorial, vai ser uma pessoa igual a você, ela vai te dizer aquilo que você quer ouvir. Porque tem cursos que é tudo muito vago, às vezes tem 10 mil itens lá e você vai usar 2. No papel é muito conteúdo e pouca prática (entrevistado(a) “3”).

Olha, agora tu chegaste num ponto que eu sempre falo: a troca de informação é fundamental. Essa interação é muito importante. Essa ferramenta seria uma coisa mágica. Seria *show* de bola e padronizaria em todo o Estado as movimentações, aplicações, tudo, seria algo lindo, mas o nosso servidor é reticente, ele não gosta de mudar, olha pelos cursos que a

gente acabou de falar. Aí tu fazes uma ferramenta dessas e eles vão ligar primeiro para a secretária do foro, ou para o tsi (...) aí depois eles pedem para outra comarca. Então tem que trabalhar a educação desse servidor, a consciência de que ele tem que usar. A cultura do nosso servidor (...) muitos não são de mudar. Exemplo do *Teams*, tem o *Teams* há muito tempo, é muito bom e o pessoal ainda usa o *Whats* (...) tem que ter essa ferramenta de base de conhecimento, mas antes de implantar a ferramenta tem que trabalhar a cabeça do servidor para usar. Se tivesse essa ferramenta assim pro trabalho, não vou ser exagerado, mas acho que em 6 meses você padroniza muita coisa, despachos, decisões, etc (...) em 1 ano padronizava tudo e ficava redondo, mas nossos servidores, às vezes, são o entrave da tecnologia (entrevistado(a) “4”).

Então, me parece uma ideia muito boa, porque você vai ter uma ferramenta estruturada e vai achar as coisas de uma maneira fácil e completa. Me parece uma boa ideia. Se não houver uma iniciativa para que o pessoal se habitue à ferramenta, talvez a ideia boa não vá para frente. Mas acho a ideia muito boa (entrevistado(a) “5”).

Não tenho palavras para definir essa ferramenta (...) seria um sonho (...) fico na torcida para que se concretize (entrevistado(a) “6”).

As manifestações dos entrevistados(as) sobre a ferramenta “Base de Conhecimento” encontram eco em conceitos atuais, senão vejamos:

A falta de conhecimento centralizado pode prejudicar o crescimento de uma empresa. Por isso, é importante que a base esteja sempre atualizada e organizada para que ela forneça informações úteis e relevantes aos usuários. (SMARTCONSULTING, 2020)

Ainda:

Uma base de conhecimento é um banco de dados online centralizado de informações sobre um produto, serviço, departamento, assunto ou tópico. Uma base de conhecimento oferece suporte à coleta, organização, recuperação e compartilhamento de conhecimento para clientes e funcionários. Na base de conhecimento, você pode armazenar dados sobre como um novo produto, processo ou sistema funcional. Pode incluir perguntas frequentes, guias de solução de problemas e outros detalhes específicos relevantes. Os dados da sua base de conhecimento podem vir de qualquer lugar, mas geralmente vêm de vários colaboradores que tem bastante conhecimento sobre o assunto. Prover informações em uma base de conhecimento serve como fonte de atendimento ao autoatendimento. Ela não apenas ajuda os usuários a encontrar respostas por conta própria, mas também garante uma grande economia de tempo e dinheiro para seus negócios. (SOFTEXPERT, 2020)

Ao fim da análise de dados, alcançados os objetivos almejados e evidenciada uma das hipóteses da pesquisa, passa-se para as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar o ambiente de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, no contexto da Gestão do Conhecimento e capacitação dos servidores, e as ferramentas disponíveis para troca de saberes/replicação de boas práticas (*Benchmarking*).

Buscou-se conhecer um pouco da estrutura de capacitação funcional do Poder Judiciário de Santa Catarina, cujo *mister* é delegado à Academia Judicial, para entender como os servidores se sentem em relação à sua própria capacitação e analisar a necessidade, sob a óptica dos mesmos, da disponibilização de uma ferramenta de “Base de Conhecimento”, compartilhada entre todos.

Com esse propósito, foi realizado um estudo conceitual sobre Gestão do Conhecimento e *Benchmarking*, culminando com a sensibilização acerca da necessidade de socializar as boas práticas entre todos os servidores da instituição, de forma clara, objetiva, rápida e padronizada.

Conhecidos seus desafios, suas dores e inseguranças, ao final do estudo, os servidores entrevistados foram instigados a se posicionarem sobre a possibilidade, ainda que hipotética, da disponibilização, por parte do PJSC, de uma ferramenta de *Benchmarking* intersetorial - Base de Conhecimento, cujo propósito, além de promover capacitação funcional, é o de facilitar a troca de saberes entre todos os servidores.

Dessa forma, concluiu-se que, segundo a amostragem pesquisada, de regra, os servidores se entendem como bem capacitados, restando, contudo, evidenciada a necessidade de constante capacitação, com apontamento de alguns entraves no processo. Em relação à necessidade de disponibilização, pelo PJSC, de uma ferramenta institucional de troca de conhecimentos e boas práticas (*Benchmarking*), os entrevistados foram unânimes na aprovação, revelando que uma Base de Conhecimento (BC) unificada, de construção compartilhada, com acesso por todos os servidores, trará diversos benefícios.

Fundamentando-se nessas considerações, sugere-se que o estudo seja difundido entre todos os ocupantes dos demais cargos de gestão no PJSC, para saber se a realidade e as dificuldades encontradas são as mesmas do público alvo das entrevistas. Seria um bom caminho para implementar, de forma definitiva, ferramentas de disseminação de boas práticas

entre o corpo funcional da instituição, o que certamente poderia trazer excelentes resultados aos jurisdicionados e, conseqüentemente, à sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. **Manual do benchmarking**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2015. 180 p.

ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZARROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015.

Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b>. Acesso em: 21 set. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2016. 86 p.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**: dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 01 dez. 2022.

CARVALHO, Susi Meire Fátima. Integração de práticas de gestão do conhecimento à metodologia de mapeamento de processos de acordo com o nível de maturidade do PJSC em gestão de processos: coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário De Santa Catarina: pessoas, processos e tecnologia aplicados à gestão. **Cejur**, Florianópolis, v. 3, p. 244-275, 2018.

FREITAS, Eliezer da Silva. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle**: doutrinas e artigos, Fortaleza, v. 15, n.1, p. 424-457, jan/jun, 2017.

GOMES, Anderson da Silva; DANIEL, Gilson Ricardo; RIBAS, Marcelo de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Boas práticas de gestão e inovação na governança de tribunais. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 48, p. 220-235, out. 2021.

MARTINS, Silvestre Gomes; SANTOS, Alexsandra Santaba dos; CARVALHO, Luciana Moreira. O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 7, n. 1, p. 57-68, 2010.

MOTTA, Ricardo et al. **BENCHMARKING**: Fundação Nacional da Qualidade - Modelo de Excelência da Gestão. Nº 14. Brasília, 2014. 27 p.

NASCIMENTO, Gruwer Iuri Maciel . O Impacto Estratégico do Benchmarking nas Organizações Públicas. **Revista Negócios em Projeção**, v. 4, p. 19-27, 2013.

NEVES, Ana. **Gestão de Conhecimento e Redes e Ferramentas Sociais**: dá pra fazer – gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p.

REIS, Wanderlei José dos. Gestão e orçamento no judiciário nacional. Revista da Faculdade de Direito e Relações Internacionais da UFGD. **Revista Videre**, Dourados, ano 3, n. 5, p. 157-168, jan./jun, 2011.

RICCIO, Bianca Daura. AMES, Fabíola Regina. Ações gerenciais e mapeamento de processos: contribuições para a consolidação da gestão por processo no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina: coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário De Santa Catarina: pessoas, processos e tecnologia aplicados à gestão. **Cejur**, Florianópolis, v. 3, p. 11-42, 2018.

VALLE, Agostinho Dalla. **Benchmarking Reverso**. Análise das Piores Práticas de Gestão Empresarial. Porto Alegre: Sulina, 2021. 440 p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. TENÓRIO, Luana Calcete Vaz. **Conceitos e definições sobre gestão do conhecimento**: desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento. Natal: EDUFRN, 2020. 437 p.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Circunscrições**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>. Acesso em: 15 dez. 2022.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 15 dez. 2022.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional>. Acesso em: 02 jan 2023.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional – Academia Judicial**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/1685855/Plano+Desenvolvimento+Institucional+2018-2023/d853914c-5e62-47bb-a0c2-878fe508f855>. Acesso em: 02 jan 2023.

_____. Smart Consulting. **Base de Conhecimento**. Disponível em: <https://smartconsulting.com.br/base-de-conhecimento/>. Acesso em: 02 jan 2023.

_____. Softexpert. **A Importância de uma Base de Conhecimento**. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/importancia-base-conhecimento/>. Acesso em: 03 jan 2023.

APÊNDICE 1 – PERGUNTAS APLICADAS

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental, ministrado pela Academia Judicial, no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina. Objetiva analisar fatores relativos à Gestão do Conhecimento entre os servidores e à socialização desses conhecimentos/boas práticas.

As seguintes perguntas foram aplicadas através de entrevista pessoal:

- 1- Há quanto tempo você trabalha no Poder Judiciário de Santa Catarina?
- 2- Qual seu nível de escolaridade e área de formação?
- 3- Como você avalia seu nível de conhecimento frente a toda demanda exigida no seu dia-a-dia de trabalho?
- 4- Você sente necessidade de receber mais capacitação? Em qual área?
- 5- Existe alguma dificuldade em se capacitar?
- 6- Como acontece a troca de conhecimento entre os setores da sua comarca, entre as demais comarcas e entre sua comarca e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina?
- 7- Você sente necessidade de uma base de conhecimento unificada, de construção compartilhada, para troca de conhecimento/boas práticas (benchmarking)?

**INTEGRAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO E GESTÃO DO
CONHECIMENTO NO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER
JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**INTEGRATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN THE FIRST DEGREE JURISDICTION AT SANTA
CATARINA'S COURT OF JUSTICE**

Heloisa Mondardo Cardoso^{1,2}

RESUMO

A presente pesquisa refere-se à aplicabilidade integrada de estratégias de gestão por processos de trabalho e de gestão do conhecimento no desempenho da função jurisdicional no primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina, tendo em vista as mudanças advindas da transição na tecnologia adotada para o gerenciamento dos processos eletrônicos. Realizou-se revisão bibliográfica sobre o assunto, ficando demonstrada a importância da integração entre as duas matérias para o aumento da efetividade na prestação jurisdicional e a promoção de inovação. Além disso, realizou-se pesquisa de campo em duas Unidades Judiciais em que estas práticas foram aplicadas, a qual sinalizou a aceitação das metodologias adotadas e a consolidação de uma cultura orientada aos processos e ao conhecimento, bem como oportunidades de melhorias.

Palavras-chave: Gestão por processos; Gestão do conhecimento; Prestação Jurisdicional; Processo judicial; Inovação.

ABSTRACT

The current research refers to the integrated applicability of business process management and knowledge management in the first degree jurisdiction at Santa Catarina's court of justice, due to the changes resulted from the transition of the technology adopted on the management of electronic processes. A bibliographical review was carried out on the subject, demonstrating the importance of the integration between the two subjects for the increase of effectiveness in the jurisdictional provision and the promotion of innovation. In addition, field research was carried out in two Judicial Units where these practices were applied, which showed the acceptance of the adopted methods and the consolidation of a culture focused on processes and knowledge, as well as opportunities for improvement.

Keywords: Business Process Management; Knowledge Management; Justice; Innovation.

¹ Bacharela em Direito; especialista em Direito Processual Civil; Analista Jurídico do Poder Judiciário de Santa Catarina atuando como Chefe de Cartório na Unidade Estadual de Direito Bancário; E-mail: heloisamondardo@tjsc.jus.br.

² Orientada pela Professora Marília Magarão Costa. Doutora em Engenharia de Produção pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Graduada em Administração de Empresas pela UFRJ.

INTRODUÇÃO

Vivenciamos um contexto de transformação digital, o qual é marcado por constante dinamismo, experimentações e mudanças provocadas pela inserção das novas tecnologias. No âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, esta transformação é experimentada não apenas em decorrência da consolidação do processo judicial eletrônico, mas também em razão da implantação de uma nova tecnologia para o gerenciamento dos processos judiciais, consubstanciada no sistema Eproc (Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais).

Por meio da presente pesquisa, pretende-se verificar se é oportuna e viável a integração de estratégias de gestão por processos de trabalho e de gestão do conhecimento para a efetividade da prestação jurisdicional neste contexto de mudança estrutural. O enfoque do estudo é a função jurisdicional de primeiro grau do Poder Judiciário de Justiça de Santa Catarina.

Para tanto, inicialmente, será realizada revisão bibliográfica sobre a integração da gestão por processos de trabalho e da gestão do conhecimento com o intuito de evidenciar suas características e aplicabilidade. Em seguida, apresenta-se a atual conjuntura do Poder Judiciário de Santa Catarina ao expor qual é o planejamento estratégico da instituição, bem como descrever as principais características do sistema Eproc e potenciais mudanças advindas da sua implantação. Por fim, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada em duas Unidades Judiciais do primeiro grau da instituição, as quais já estão vivenciando a adoção de estratégias de gestão por processos de trabalho e de gestão do conhecimento.

A relevância do estudo advém da necessária remodelagem dos processos de trabalho da função jurisdicional do primeiro grau, especialmente em decorrência do desafio encontrado para que a prestação jurisdicional seja célere e eficaz no contexto de transformação digital vivenciado na atualidade.

1. REFERENCIAL TEÓRICO.

1.1 A Integração entre Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento.

Ao escrever sobre as origens dos processos de negócio nas organizações, Contador *et al* (2005, p. 8) esclarecem que a prática administrativa com foco na estrita divisão entre funções, por mais que estas, isoladamente, atingissem elevados níveis de excelência, “não implicava obrigatoriamente a satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais”.

Estas inconsistências, segundo tais autores, são apontadas como “lacunas organizacionais” ou “áreas nebulosas”, as quais eram pouco compreendidas e mal gerenciadas pelas organizações (CONTADOR *et al*, 2005).

Davenport (1994, p. 10) afirma que “numa organização baseada nas funções, o intercâmbio entre as funções é, com frequência, descoordenado”.

Para Moreno e Santos (2012, p. 206), a integração da Gestão do Conhecimento (também denominada como GC) aos processos de negócio é fundamental para que as organizações possam contornar os infortúnios causados pela ausência de conexão entre os diversos setores de uma organização estritamente dividida por funções, pois esta integração “visa não apenas proteger os ativos intangíveis de uma organização”, mas também é capaz de “desenvolvê-los e aproveitá-los, estimulando a criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes e o aumento da competitividade da organização”.

Muito embora estas teorias administrativas tenham origem na iniciativa privada, está consagrada a sua aplicabilidade no âmbito público.

Em 2020, a *Asian Productivity Organization* (APO) produziu o livro intitulado *Knowledge Productivity in the Public Sector: enhancing knowledge work to improve effectiveness* com a intenção de demonstrar a importância da gestão do conhecimento para conectar a inovação à produtividade ágil.

Nesta obra, que reuniu o conhecimento de especialistas na área provenientes da Inglaterra, Singapura, Japão e Estados Unidos da América, os autores evidenciam que o aumento da produtividade do conhecimento no setor público implica em um tremendo impacto no desenvolvimento de um país, pois “melhora a qualidade do processo de formulação de políticas e prestação de serviços e facilita a inovação contínua, muitas vezes percebida como deficiente no setor público”. (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2017, p.8, tradução nossa)

Nesta linha de raciocínio, percebe-se que as práticas de gestão do conhecimento, quando abordadas em conjunto com a operação e gestão de processos, são recursos com expressivo potencial para identificação de problemas e oportunidades relacionadas ao serviço público e, conseqüentemente, transformam-se em um importante facilitador para a sua melhoria contínua ao viabilizar a inovação.

1.2 Gestão por Processos

Quando falamos em práticas administrativas fundadas em processos de negócio, nos referimos à busca de soluções eficazes que levou “as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, arquitetando-as não mais a partir de agrupamentos de atividades em torno de suas áreas funcionais, mas do ponto de vista do cliente” (CONTADOR *et al*, 2005, p. 8).

De acordo com Sordi (2018, posição 522), quando este faz referência à gestão empresarial com visão funcional (dotadas de forte direcionamento e especialização funcional), “a principal característica observada nessas organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais que isolam áreas multidisciplinares que atuam no mesmo processo”.

Fazendo um contraponto entre as práticas administrativas adotadas até a consolidação da gestão por processos de negócios, elucida Sordi (2018, posição 229):

As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos de forma estanque, simplificavam as estruturas das empresas e, conseqüentemente, a gestão como um todo. Acabavam não auxiliando o gestor a entender e administrar toda a complexidade envolta nas organizações.

E o que seria um processo? A título de definição, Davenport (1994, p. 6) afirma que “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. O mesmo autor também define que tratar alguma coisa como processo “é impor-lhe uma estrutura formal – identificar suas etapas iniciais, finais e intermediárias, esclarecer quem é o respectivo cliente, medi-lo, avaliar seu desempenho e, por fim, aprimorá-lo” (DAVENPORT, 2013, p. 18).

Tendo em vista esta visão sistêmica da gestão organizacional, a gestão por processos de negócios é usualmente representada como um ciclo, o qual “é deduzido do ciclo planejar, fazer, verificar e agir (*plan, do, check, act* – PDCA) de Deming (Deming, 1986), com o acréscimo da atenção ao desenho do processo” (HAMMER, 2013, p. 6).

Com a ascensão desta nova dinâmica inserida na prática administrativa e o conseqüente surgimento de novos desafios à Administração, desenvolveu-se a chamada teoria da gestão por processos, também conhecida como *Business Processes Management* (BPM).

Com o intuito de conceituar *Business Process Management* (BPM), colaciona-se a definição extraída do BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL, 2013, p. 40):

Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Sobre esta teoria e a sua importância para a concretização das práticas administrativas orientadas para os processos de negócios, Pereira *et al* (2020, p. 172) explicam que o BPM “tem primordial papel no mundo empresarial porque faz com que a organização opere a partir de todas as dimensões do seu negócio”. Ainda segundo estes autores, como BPM, pretende-se coordenar e integrar os trabalhos, tendo como foco o cliente, viabilizando, ainda, que a organização se prepare de forma antecipada para eventuais e necessárias mudanças (PEREIRA *et al*, 2020).

Sousa *et al* (2021) mencionam que, muito embora BPM tenha surgido no setor privado com aplicações na gestão empresarial, o setor público também passou a adotar esta metodologia, especialmente com o intuito de melhorar o desempenho em suas atividades como resposta a pressão exercida pela sociedade em relação à eficiência no emprego dos recursos públicos. Neste rumo, os autores afirmam que “a adoção do BPM faz parte de uma resposta às crescentes exigências por melhores serviços prestados pela administração pública à população que, direta ou indiretamente, é o contribuinte de tributos para a manutenção das obrigações constitucionais do Estado” (SOUSA *et al.*, 2021, p. 38)

1.3 Gestão do Conhecimento

De início, ao abordarmos a gestão do conhecimento, é importante conceituar esta palavra – conhecimento – no contexto da gestão organizacional, tendo em vista que esta, a depender da conjuntura a que se insere, pode estampar uma multiplicidade de sentidos.

Para tanto, adotamos a definição apresentada por Davenport e Prusak (1998, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações,

ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Tendo em vista as expressivas inovações tecnológicas que vivenciamos nos últimos tempos e, em especial, a rapidez com que estas se inserem na sociedade, Moreno e Santos (2012) afirmam que a forma como o conhecimento é criado, armazenado, transferido e reutilizado, é vista, nos tempos atuais, como circunstância crucial e estratégica no âmbito organizacional. Isso porque, na visão de tais autores, o grau em que a inovação e a inteligência são incorporadas aos produtos e serviços influencia diretamente no valor agregado a estes (MORENO; SANTOS, 2012).

Longo *et al* (2022, posição 372) afirmam que, “nesse novo contexto, as organizações precisam tomar decisões de forma ágil e flexível, inovar constantemente, crescer de forma sustentável e fazer uso eficiente e eficaz da informação e de seu conhecimento”. A respeito do conhecimento no contexto organizacional, os autores elucidam (LONGO *et al*, 2022, posição 380):

O conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside, essencialmente, nas mentes dos trabalhadores. A gestão estratégica do conhecimento é uma filosofia gerencial que procura organizar esse conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações. A gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e em suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos para as empresas.

Dentro dos referenciais da literatura, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) destacam-se ao proporem um modelo dinâmico para a criação do conhecimento ao afirmarem que este “está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Estes autores, enquanto definem o conhecimento tácito como “pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado”, também definem o conhecimento explícito como “o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Tal interação, denominada como “conversão do conhecimento”, é expressa por tais autores em quatro modos diferentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68):

São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em

conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento se insere com o objetivo de “atribuir valor aos chamados ativos intangíveis (capitais do conhecimento ou capital intelectual) e aumentar a capacidade de criação, armazenagem, recuperação, transferência e reutilização do conhecimento nas empresas” (MORENO; SANTOS, p. 207).

Tendo em vista que o presente trabalho é desenvolvido no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, oportuna a explanação realizada por Batista (2012, p. 40) ao dispor sobre a aplicação da GC no setor público:

Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Nota-se, assim, que a gestão do conhecimento é fundamental para a melhoria do serviço público prestado à sociedade, em especial para viabilizar a melhoria da qualidade do serviço prestado, assim como para promover a inserção de práticas inovadoras no setor público. Com isto, promove-se competências organizacionais e de equipes de trabalho, além de instigar a inovação contínua e a efetiva agregação de valor.

1.4 A integração entre gestão por processos e a gestão do conhecimento.

Pereira *et al* (2020, p. 174) afirmam que o conhecimento só aumenta na medida em que é “utilizado, dividido ou compartilhado, podendo ser considerado um recurso infinito, que pode trazer grandes benefícios, principalmente no longo prazo”. Estes mesmos autores também evidenciam o quanto o gerenciamento desta atividade é desafiador, tendo em vista seu caráter interdisciplinar, já que envolve áreas de conhecimento como organização, tecnologias de informação, comunicação, assim como profissionais de diversos perfis. Para arrematar, afirmam que a GC, para que seja efetiva, precisa ser articulada (PEREIRA *et al*, 2020).

A importância da articulação entre gestão por processos e a gestão do conhecimento também é apresentada por Davenport (1994, p. 7) como pressuposto para a inserção de práticas inovadoras em uma organização quando este afirma que “a menos que os planejadores ou participantes possam concordar quanto à maneira pela qual o trabalho é, e deve ser, estruturado, será muito difícil melhorar sistematicamente ou inovar esse trabalho”.

Segundo Pereira *et al* (2020, p. 174), “para ser exitosa, a GC deve estar intimamente vinculada a processos de interesse crítico para a empresa”, ou seja, “os processos de negócio precisam estar habilitados pelo conhecimento”.

De acordo com Contador *et al* (2005), a gestão por processos visa assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização ao promover a elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócio. Ainda na lição destes autores, percebemos que, ao alinharmos as práticas de gestão do conhecimento com as de gestão por processos, obtemos um recurso com “grande potencial para identificação de problemas e oportunidades relacionadas ao processo e, conseqüentemente, transformam-se em um importante facilitador para a melhoria contínua do processo” (CONTADOR; SORDI; MARINHO; CARVALHO, 2005, p. 6)

Segundo Sordi (2018), a capacidade de uma organização em gerir o conhecimento relativo a seus processos de negócio não só garante que estes sejam efetivamente aplicados, mas também a habilita para a evolução e aprimoramento destes processos.

Nesse rumo, nota-se que a integração entre gestão do conhecimento e gestão por processos é estratégica porque, com esta aproximação entre as diferentes abordagens, promove-se não apenas a capacitação das equipes em relação àquilo que é essencial para o fim almejado pela organização, mas também porque as instiga e possibilita uma constante evolução.

1.5 O ciclo KDCA – *Knowledge/Conhecimento, Do/Fazer, Check/Verificar e Act/Agir*

Batista (2012), ao apresentar um modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública brasileira, propõe que a execução das atividades tomadas no Processo de GC se dê por meio do ciclo KDCA – das palavras, em inglês, *Knowledge/Conhecimento, Do/Fazer, Check/Verificar e Act/Agir* -, o qual é baseado no ciclo PDCA, já mencionado.

O diferencial, como já é possível antever, está na substituição da palavra “*plan/planejar*” pela palavra “*knowledge/conhecimento*”. O autor alerta, contudo, que não se pretende eliminar o planejamento, mas sim realizá-lo com foco no conhecimento. Nas suas palavras: “o principal objetivo da substituição do P pelo K está relacionado, portanto, com a natureza do Ciclo KDCA que, em vez de ter foco no controle de processos (como o Ciclo PDCA), destaca as atividades do Processo de GC”. (BATISTA, 2012, p. 65)

Nas demais etapas, como é o conhecimento e a forma como este será gerenciado na organização e na realização de suas metas que dá a tônica para aquilo que foi planejado, também é o conhecimento que permeia e define todas as etapas de execução (*do*), verificação (*check*) e a ação (*act*) no ciclo.

2. CONJUNTURA ATUAL DA FUNÇÃO JURISDICIONAL DO PRIMEIRO GRAU NO PJSC

Ao abordarmos a atual conjuntura da função jurisdicional do primeiro grau no Poder Judiciário de Santa Catarina, é muito importante conhecer a trajetória desta Instituição nos últimos anos, especialmente no que toca às estratégias que orientaram as tomadas de decisão da Administração.

2.1 Planejamentos Estratégicos

No Planejamento Estratégico 2015/2020, já era possível observar que a estratégia adotada para o atingimento dos objetivos da Instituição possuía coerência com as práticas administrativas expostas no presente trabalho.

Isso porque o desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como a adoção de soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação encontravam lugar de destaque nos objetivos traçados no âmbito das pessoas e recursos. Além disso, no que toca aos objetivos relacionados à gestão, a melhoria contínua dos processos de trabalho, assim como a concretização da gestão do conhecimento apareciam entre os objetivos estabelecidos. Por fim, ao observar que, no âmbito da sociedade, a garantia da humanização do atendimento e a busca pela satisfação dos cidadãos já evidenciavam a posição de destaque dada ao cliente - o jurisdicionado - na prestação do serviço jurisdicional (SANTA CATARINA, 2015).

Já no Planejamento Estratégico referente ao período de 2021 a 2026, é notável a posição de destaque que foi dada ao tema inovação, assim como à intenção de racionalizar e otimizar a força de trabalho. Esses aspectos são observados tanto pela missão apontada pela Instituição - “promover a solução de conflitos com efetividade” -, como também pela visão escolhida, a qual direciona o cenário futuro do Poder Judiciário Catarinense ao reconhecimento como uma organização confiável, funcional e inovadora (SANTA CATARINA, 2021).

Em relação aos objetivos traçados, destaca-se o intuito de “aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais”, assim como os anseios com vistas a “promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação” (SANTA CATARINA, 2021, p. 16).

O enfoque à promoção do conhecimento, por sua vez, é observado no seguinte objetivo: “Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua” (SANTA CATARINA, 2021, p. 18).

Do exposto acima, nota-se que o Poder Judiciário Catarinense está disposto e almeja promover mudanças em seus processos de trabalho e, conseqüentemente, em suas estruturas organizacionais, como também não ignora a relação indissociável entre estas possíveis mudanças, a gestão do conhecimento, o uso da tecnologia, assim como o estímulo à inovação.

2.2 Transição para uma nova tecnologia

No ano de 2018, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) iniciou significativa modificação nos processos de trabalho da função jurisdicional - tanto do segundo quanto do primeiro grau – ao começar a jornada de implantação de um novo sistema para o gerenciamento dos processos judiciais, o sistema Eproc (SANTA CATARINA, 2019a).

O sistema Eproc foi desenvolvido por servidores e magistrados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) em *software* livre com o objetivo de ser um instrumento de política pública para garantir mais rapidez e acesso à Justiça para o cidadão (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Como se infere dos estudos preliminares referentes à implantação do sistema Eproc no Poder Judiciário de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2018), já nesta fase inicial realizada com o objetivo de conhecer o sistema desenvolvido pela Justiça Federal, foram substanciais as divergências encontradas entre o sistema Eproc e o sistema até então utilizado pelo PJSC.

Entre as características elencadas naquela ocasião, destaca-se a nítida versatilidade do sistema Eproc, diante da possibilidade de customização conforme as necessidades do usuário final. Nesse sentido, extrai-se do parecer inicial elaborado pela Diretoria-Geral Judiciária e Diretoria de Tecnologia da Informação do PJSC (SANTA CATARINA, 2018, p.2):

- Facilidade na configuração do sistema, o que pode ser ajustado por cada usuário final para atender as suas necessidades e otimizar seu desempenho, atentando às peculiaridades locais, sem a necessidade de intervenção de terceiros.
- Possibilidade de criação de fluxos de trabalho distintos por cada usuário final para atender as peculiaridades de tramitação de processos distintos, com a utilização de ferramentas disponíveis no sistema, sem a necessidade de intervenção de terceiros e sem a imposição da utilização de modelos pré-estabelecidos.

De acordo com o mencionado estudo, esta versatilidade e possibilidade de customização do fluxo de trabalho é resultado da forma escolhida pelos desenvolvedores do sistema Eproc para a organização dos processos judiciais, a qual é representada pelos chamados “localizadores”.

Isso porque, os localizadores são, majoritariamente, criados pela própria Unidade Judicial, de acordo com as peculiaridades que se fazem presentes em seu dia-a-dia de trabalho, com exceção dos chamados “localizadores de sistema”, que funcionam de forma automática a partir de alguma situação que ocorra no processo, como apresentação de petição pelas partes, decurso de prazo, recebimento de alguma comunicação (SANTA CATARINA, [2019]b).

Por sinal, em relação ao fluxo processual, é importante dizer que a possibilidade de customização do andamento processual de acordo com o dia-a-dia da Unidade Judicial não está restrita apenas à localização dos processos judiciais de acordo com a fase em que se encontram (uso dos chamados “localizadores” para organizar os processos). Além disso, “é possível configurar o sistema para mover automaticamente o processo entre localizadores, a partir da ocorrência de um gatilho, que pode ser um evento, o decurso de tempo ou a entrada de uma petição” (SANTA CATARINA, [2019]c, p. 2). Esta ferramenta, chamada automatização de localizadores, permite que o andamento processual se dê independentemente de intervenção humana, de acordo com os critérios adotados pela Unidade Judicial.

Outra funcionalidade destacada no parecer inicial elaborado pela Diretoria-Geral Judiciária e Diretoria de Tecnologia da Informação do PJSC foi a possibilidade de configuração prévia das minutas de despachos, decisões e sentenças para que, com a assinatura destas pelo Magistrado(a), tal ato não resulte unicamente na juntada do documentos nos autos, mas também na sua identificação específica para fins estatísticos, assim como o lançamento da intimação eletrônica das partes e o destino do processo no fluxo de trabalho – o chamado localizador (SANTA CATARINA, 2018).

Com isto, por meio de um único ato, condensam-se e otimizam-se tarefas que, antes, estavam divididas entre duas áreas funcionais - o gabinete apenas redigia a minuta da decisão judicial, lançando-a nos autos, e a equipe de tramitação (cartório) realizava a intimação das partes, encaminhando-a para o Diário Oficial, e o devido direcionamento do processo – e dependiam, necessariamente, da intervenção humana. Poupa-se, ainda, a necessidade de a decisão judicial ser analisada por uma segunda equipe com o único propósito de realocar o processo internamente de acordo com a determinação judicial, já que é o próprio gabinete que alimenta o sistema com estas informações, de acordo com o que ele próprio define na decisão judicial (SANTA CATARINA, 2018).

A propósito, o juiz federal Sérgio Renato Tejada Garcia, ao escrever o artigo intitulado “Eproc e sustentabilidade”, discorreu sobre os motivos pelos quais o sistema Eproc pode ser considerado um instrumento de simplificação processual, de combate à morosidade da prestação jurisdicional, assim como de promoção do desenvolvimento sustentável. Como exemplo, elucidou que “todo o controle de prazos também é automatizado pelo Eproc, que certifica automaticamente o encerramento com ou sem cumprimento da prática do ato processual ‘esperado’ para a situação, que também é automaticamente anexado ao processo” (GARCIA, 2018, p. 14).

Ademais, observa-se que a propensa racionalização do trâmite judicial não está restrita apenas ao âmbito interno, pois o sistema Eproc dispõe de funcionalidades que permitem que os demais atores da Justiça contribuam para a redução de ociosidades no processo e para a otimização de rotinas.

Como exemplo, está a distribuição de novas ações judiciais, tendo em vista que “as petições iniciais são protocoladas e disponibilizados recibos para as partes sem qualquer tipo de intervenção humana” (GARCIA, 2018, p. 14), assim como a possibilidade de o próprio advogado habilitar-se nos autos, com a juntada da procuração outorgada pela parte em seu favor, sem depender de um serventuário da justiça para tanto, assim como de realizar o substabelecimento de poderes com a habilitação de um novo colega para atuar na causa (SANTA CATARINA, [2019]d).

Além disso, é conferida às pessoas jurídicas a possibilidade de cadastro no sistema para o recebimento de citações e intimações eletrônicas, dispensando-se o envio de comunicações judiciais via correios ou oficial de justiça (SANTA CATARINA, [2021]d).

Diante de todo o exposto, observa-se que o sistema Eproc possui o potencial de viabilizar uma gestão integrada, coordenada, possibilitando a quebra de barreiras funcionais que, até então, isolavam áreas atuantes no mesmo processo. Neste rumo, fazendo um contraponto com o que foi explanado no primeiro capítulo, a infraestrutura tecnológica adotada pelo Poder Judiciário Catarinense possibilita uma visão sistêmica da gestão organizacional, a qual, como visto, constitui um dos diferenciais da gestão orientada por processos de negócios. Ademais, dada a versatilidade do sistema, confere-se autonomia para que os processos de trabalho sejam analisados, desenhados e adaptados às realidades vivenciadas por cada Unidade Judicial, bem como, quando implementados, passem pelos devidos ajustes sempre que necessário for.

Por fim, é importante frisar que o Eproc é um sistema livre compartilhado por uma comunidade de beneficiários, que discute em conjunto melhorias e oportunidades de evolução

tecnológica, inclusive com aplicação de inteligência artificial. A tendência, desta maneira, é de que o sistema evolua ainda mais, especialmente para que novas tecnologias sejam incorporadas na tramitação dos processos judiciais, abrindo espaço para que se intensifique a transformação digital já vivenciada na esfera Judicial.

2.3 Transformação digital, *Business Process Management* e Gestão do Conhecimento

Ao discorrer sobre a transformação digital vivenciada na atualidade, Baiyere *et al* afirmam que as tradicionais lógicas do *Business Process Management* – representadas pelo processo, a infraestrutura e os atores -, fundadas na década de 90, necessitam de adaptações para que acompanhem a dinamicidade inserida no atual contexto, especialmente em decorrência das seguintes características presentes na atualidade: a profunda mudança estrutural ocasionada pela transformação digital e o poder generativo das inovações digitais (BAIYERE *et al*, 2020).

Os autores explanam que, no contexto da transformação digital, os processos devem ser estruturados para serem modificáveis, ao invés de rigidamente fixos, assim como as infraestruturas (em geral, representadas pelos *softwares*), que devem permitir um fluxo flexível e configurável. Já os atores que executam um processo de negócio precisam ser conscientes, para que possam avaliar criticamente o processo e suas próprias ações (BAIYERE *et al*, 2020).

O autor Wil Van der Aalst, cujo interesse de estudo são os sistemas de informação e o gerenciamento de fluxos de trabalho, ao realizar uma retrospectiva histórica sobre *Business Process Management* e sistemas de informação, afirma que “a modelagem de processos de negócios foi muitas vezes negligenciada e os processos tiveram que se adaptar à tecnologia da informação” (AALST, 2004, p. 2, tradução nossa), porém, no decorrer do tempo, com a mudança de *designs* cuidadosamente planejados para a ideia de redesenho e crescimento orgânico, os sistemas passaram a ser desenvolvidos para que fossem adaptáveis a diferentes e variados contextos, trazendo maior dinamicidade à tecnologia da informação (AALST, 2004).

No Poder Judiciário de Santa Catarina, é possível visualizar esta evolução nos sistemas de informação utilizados ao constatar que o sistema Eproc possui como atributo a versatilidade, conferindo às Unidades Judiciais a possibilidade de configuração de seus fluxos de trabalho, adequando-os às peculiaridades que lhes são inerentes. A Administração tem consciência de que a diferença entre a dinâmica de trabalho do sistema antigo e a proporcionada pelo atual “implica em grandes desafios, e o maior deles é a mudança da cultura da instituição” (SANTA CATARINA, 2018, p. 3).

Ao passo em que eram previstos os obstáculos, igualmente vislumbrava-se a possibilidade de significativa melhoria nos processos de trabalho até então adotados, especialmente porque o sistema Eproc “permite que cada magistrado e cada servidor utilize sua criatividade para dinamizar a tramitação dos processos, apresentado resultados positivos para a instituição e o jurisdicionado” (SANTA CATARINA, 2018, p. 3).

Por conseguinte, é possível afirmar que, ao acompanhar as tendências da tecnologia da informação ao adotar o sistema Eproc, o Poder Judiciário de Santa Catarina apresenta, como resultado, o potencial de modernizar o estilo de gestão dos processos judiciais.

Afinal, conforme Bolliger (2014), enquanto a gestão no setor público no século XX foi marcada pela desburocratização, gestão por resultados, qualidade total e descentralização, no século XXI, a gestão pública é marcada pela alteração da posição do servidor público nos processos de inovação, pois “observa-se um rearranjo das orientações inovadoras herdadas do passado e uma revisão do papel dos atores da inovação nesse processo” (BOLLIGER, 2014, p. 34). A posição de destaque dada ao agente público e ao conhecimento é assim explanada pelo autor (BOLLIGER, 2014, p. 48):

Com a necessidade de apropriação do conhecimento social ao processo de inovação pública, estamos, pois, novamente sob a exigência de reinventar formatos de relacionamento entre o estado e a sociedade. Formatos que permitam que esse conhecimento ocupe o centro do processo de inovação governamental e possa desdobrar todo o seu potencial. O agente público também é aqui chamado a criar e atuar nesses espaços, e não só como orquestrador dessa colaboração, mas inclusive como lícito colaborador na construção coletiva das melhores soluções, superando sua condição de “árbitro” neutro e burocrático. Com a exigência desses novos formatos e do novo papel para o agente público, delinea-se uma nova fronteira institucional para a inovação governamental.

Elucida o autor ainda, que, enquanto no século passado, o saber ficava circunscrito à alta administração, que definia as normas a serem fielmente cumpridas pelo setor operacional, hoje as ideias, a experiência e a capacidade criativa de todo e qualquer colaborador são primordiais para a racionalização e otimização da força de trabalho, assim como, em especial, para a inovação na prestação jurisdicional (BOLLIGER, 2014).

Desta maneira, nota-se que o conhecimento, antes disperso na organização, hoje representa significativo recurso para a otimização e racionalização do trâmite processual no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, especialmente em razão da existência de infraestrutura capaz de suportar a remodelagem dos fluxos de trabalho.

3. OS CASOS PESQUISADOS: A UNIDADE ESTADUAL DE DIREITO BANCÁRIO E A VARA DE CUMPRIMENTOS DE SENTENÇA E EXECUÇÕES DE TÍTULOS EXTRAJUDICIAIS DA CAPITAL

3.1 . Propósito da pesquisa e metodologia

Com o objetivo de extrair dados e informações diretamente da realidade do objeto do presente estudo, realizou-se pesquisa de campo com colaboradores de primeiro grau de jurisdição que atuam nas seguintes Unidades Judiciais do Poder Judiciário de Santa Catarina: Unidade Estadual de Direito Bancário e Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital.³

A escolha do público-alvo justifica-se no fato de que, em ambas as Unidades Judiciais, foram implementadas estratégias de gestão por processos de trabalho para a construção e manutenção de seus fluxos de tramitação de processos judiciais no sistema Eproc (mapeamento dos fluxos de trabalho), assim como foram realizados trabalhos de capacitação com enfoque nestes fluxos, inclusive com a promoção de cursos pela Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2021)(SANTA CATARINA, 2022).

O método de abordagem foi o indutivo e o propósito foi exploratório e descritivo. Para a coleta de dados, adotou-se, como procedimento, o questionário (anexado ao presente trabalho), o qual foi realizado por meio da escala Likert, razão pela qual a pesquisa apresentou característica qualitativa e quantitativa. Na ocasião, os respondentes foram instados a dizer em que grau concordavam com as assertivas apresentadas - podendo escolher entre as opções “Concordo totalmente”, “Concordo”, “Indiferente (ou neutro)”, “Discordo” e “Discordo totalmente” – ou avaliarem as metodologias adotadas nas Unidades Judiciais – podendo escolher entre as opções “Excelente”, “Muito bom”, “Bom”, “Razoável”, “Ruim” e “Não se aplica”.

3.2 Perfil dos respondentes

³ A pesquisa foi autorizada pela Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - Processo Sei n. 0041073-44.2022.8.24.0710 (SANTA CATARINA, 2022b) e realizada nos meses de outubro e novembro de 2022.

Após a disponibilização do questionário ao público-alvo (total de 256 pessoas), foram obtidas 96 respostas, sendo 75 delas de integrantes da Unidade Estadual de Direito Bancário - que também será designada como UEDB - e 21 de integrantes da Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital – que também será designada como VCSEC.

É importante frisar que a Unidade Estadual de Direito Bancário é composta por 20 juízos, os quais são atendidos por um cartório único, organizado no formato de Divisão (Divisão de Tramitação Remota de Direito Bancário). Esta equipe é coordenada por 1 Chefe de Divisão, 10 Chefes de Cartório e 4 Chefes de Seção. O questionário foi encaminhado para todos os gabinetes dos 20 juízos (compostos pelos Magistrados, Assessores, Estagiários e voluntários), assim como aos Chefes de Cartório, Chefes de Seção e Chefe de Divisão. Os servidores da Divisão Remota de Direito Bancário não participaram da pesquisa, pois o curso acima mencionado foi direcionado apenas aos gabinetes e chefes da Unidade. Já a Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital é composta por 3 juízos, também atendidos por cartório único, o qual é coordenado por 2 Chefes de Cartório. O questionário foi encaminhado para todos os integrantes da Vara, já que todos participaram do curso mencionado.

Dentre os 96 respondentes, 9 eram Magistrados(as) (6 da UEDB e 3 da VCSEC), 49 assessores(as) de gabinete (42 da UEDB e 7 da VCSEC), 10 chefes de cartório (8 da UEDB e 2 da VCSEC), 1 chefe de divisão (da UEDB), 2 chefes de seção (da UEDB), 8 servidores de cartório (2 da UEDB e 6 da VCSEC) e 12 estagiários (10 da UEDB e 2 da VCSEC). Além disso, 5 dos respondentes assinalaram a opção “outros” quando questionados sobre o cargo que ocupam.

A formação predominante dos respondentes foi em Direito e o tempo que ocupam cargo no Poder Judiciário de Santa Catarina variou de 1 mês (apenas 1% dos respondentes) a 17 anos (4% dos respondentes). 13% dos respondentes trabalham há 4 anos no Poder Judiciário de Santa Catarina. Esta foi a média de tempo que predominou.

3.3 Análise dos dados:

Foram realizados questionamentos sobre a gestão por processos de trabalho e a gestão do conhecimento na perspectiva das Unidades Judiciais pertencentes ao público-alvo já mencionado, tendo em vista as estratégias adotadas em ambas as Unidades na remodelagem dos fluxos de trabalho após a implementação do sistema Eproc.

A análise dos dados coletados no questionário, apresentada a seguir, utiliza-se do gráfico de barras para organizar as respostas, segmentadas por unidade organizacional e por cargo, reproduzindo a alocação e a posição hierárquica dos respondentes. Os gráficos indicam a frequência absoluta dos resultados obtidos, enquanto a análise indica a frequência relativa. Para alguns questionamentos, optou-se por reproduzir os dados obtidos sem representação gráfica.

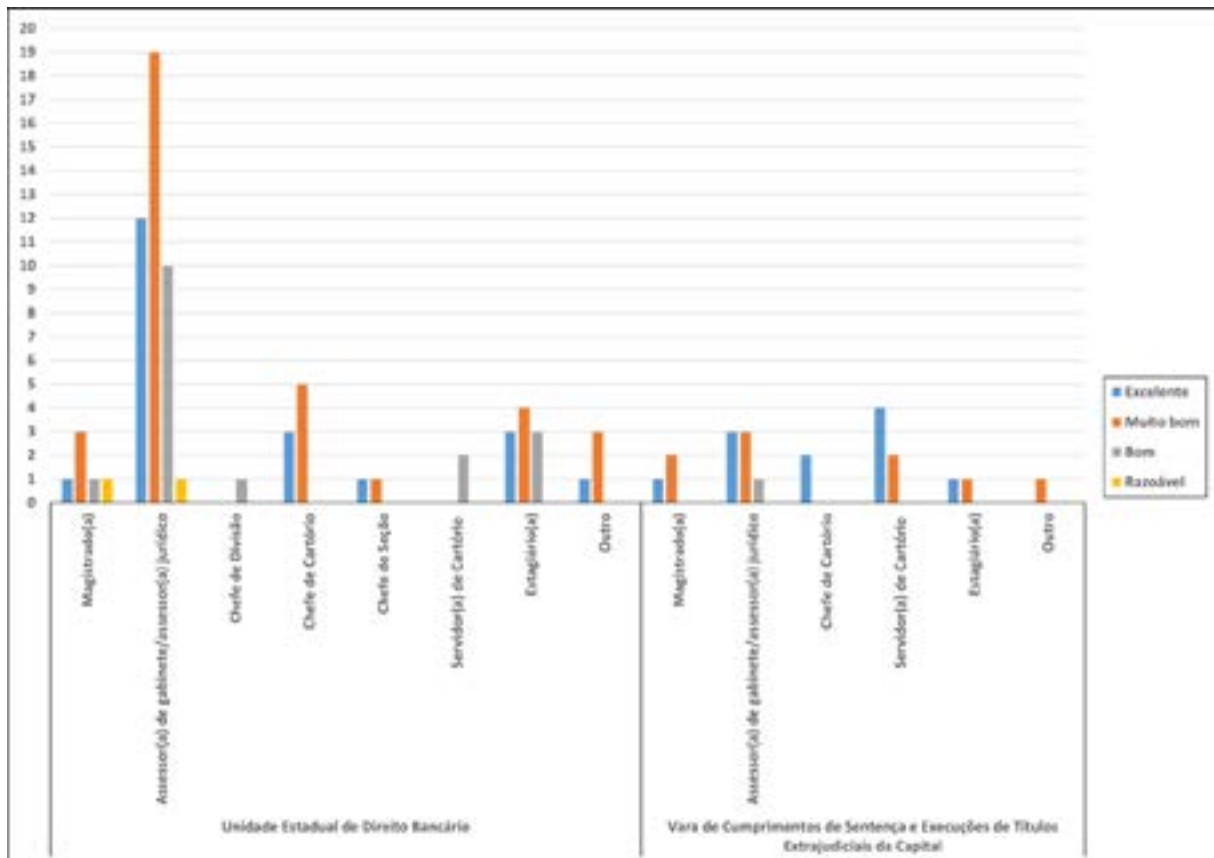
A análise é permeada por referências teóricas que possam legitimar os resultados e por julgamentos subjetivos apoiados na vivência da autora na implementação das mudanças.

Os tópicos apresentados a seguir demonstram os resultados organizados pelos temas do questionário agrupados para dar maior objetividade à análise.

3.3.1 Avaliação do mapeamento de fluxos de trabalho associado às capacitações

O primeiro questionamento dirigido ao público-alvo da pesquisa considerou avaliar o mapeamento do fluxo de trabalho e seus componentes, regras e procedimentos, para a compreensão da sistemática de trabalho. A Figura 1 organiza graficamente os resultados obtidos.

Figura 1: Avaliação do mapeamento de fluxos de trabalho associado às capacitações.



Fonte: elaborado pela autora.

Com base no gráfico, observa-se que, na Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital, inexistiu a resposta “Razoável” e 5% dos respondentes assinalaram a opção “Bom”, tendo todos os demais considerado a opção “Excelente” ou a opção “Muito bom”.

Na Unidade Estadual de Direito Bancário, as pontuações foram de 28% para a opção Excelente, 47% para a opção “Muito bom”, 23% para a opção “Bom” e 3% para a opção “Razoável” – 2 respostas, de um magistrado e de um assessor.

Em complemento a avaliação do fluxo de trabalho, associa-se o componente capacitações, focalizadas nos fluxos de trabalho e nas mudanças de tecnologia, quando os respondentes foram instados a dizer se concordam com a seguinte afirmativa: “as capacitações focadas no fluxo de trabalho da Unidade Judicial aumentam o meu desempenho no trabalho”. A associação visa verificar possíveis impactos no desempenho do trabalho executado. Os resultados mostram que nas duas Unidades houve uma resposta “Discordo”. Enquanto os demais respondentes concordam que as capacitações oferecem contribuições para o desempenho no trabalho numa proporção de 41,6% na opção “Concordo totalmente” e 52% na opção “Concordo”.

Brocke e Rosemann (2013) apresentam um modelo com seis elementos essenciais para o sucesso da gestão por processos de negócio: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. Especificamente sobre os métodos, os autores destacam a utilidade das ferramentas que facilitam a modelagem de processos e a análise dos processos de trabalho. Esclarecem que “os métodos associados à divulgação desses modelos e os métodos de escalonamento facilitam a execução do processo” (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 113).

Na visão de Pires (2022), a modelagem dos processos garante a representação didática da realidade, um entendimento das diversas e complexas engenharias de seu negócio. Para o autor, a falta da modelagem bem definida e consolidada compromete definição dos objetivos organizacionais e o alcance dos padrões exigidos pelos beneficiários e fornecedores

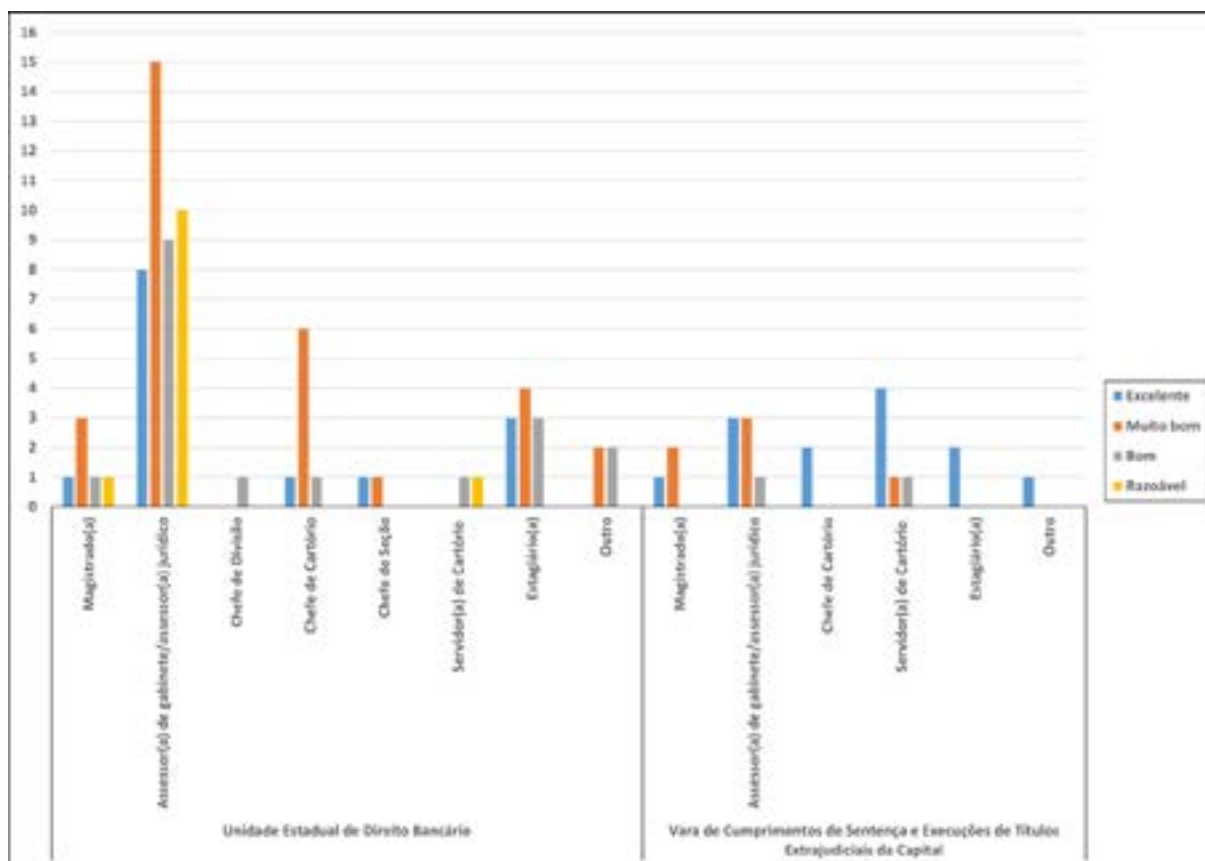
Van der Aalst (2016) alerta para a existência de uma lacuna entre o uso real do BPM e o estado da arte das ferramentas e abordagens da metodologia. Para o autor, as pesquisas em BPM são frequentemente focadas em artefatos específicos, como a modelagem de processos, muito embora não seja a modelagem de processos que, automaticamente, gera melhores e efetivos processos de negócio. Por outro lado, a pesquisa realizada por Pereira, Barbosa e Duarte (2020), que explora as perspectivas de diversos profissionais de BPM brasileiros a respeito da integração entre gestão do conhecimento e *Business Process Management*, evidencia que a aproximação entre as duas disciplinas possui o potencial de reduzir a sobredita lacuna.

Observa-se, ao final, que há, entre os respondentes, reconhecimento sobre os ganhos para o desempenho obtidos pelo mapeamento, associado aos treinamentos focados nos fluxos de trabalho, para as Unidades Judiciais objeto de estudo. Além disso, infere-se que o conhecimento gerado pelo desenho do fluxo contribui para aumentar a compreensão do trabalho executado na Unidade Judicial, corroborando a ideia de que a integração entre GC e gestão por processos, aumentam a efetividade das estratégias de BPM.

3.3.2 Avaliação do mapeamento do fluxo de trabalho para a identificação de falhas e melhorias

Apresenta-se as respostas obtidas plotadas no gráfico a seguir:

Figura 2 Avaliação do mapeamento do fluxo de trabalho para a identificação de falhas e melhorias



Fonte: elaborado pela autora.

Observou-se uma perspectiva positiva dos respondentes da Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital, quando em comparação com a Unidade Estadual de Direito Bancário.

Na Unidade Estadual de Direito Bancário, muito embora tenha predominado a opinião “Muito bom” significando 41% das avaliações, 16% dos respondentes escolherem a opção “Razoável”.

Em relação à afirmação "o conhecimento gerado no dia a dia de trabalho resulta em ideias de atualizações e melhorias do fluxo utilizado na Unidade Judicial", 58% dos respondentes assinalaram a opção “Concordo totalmente”, 40% a opção “Concordo” e 2% a opção “Indiferente”.

Sordi (2018, posição 798) afirma que a gestão eficaz está atenta a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: “planejamento da sua utilização, projeto da sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, identificação de oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria”.

No que toca à avaliação do mapeamento para efeito de melhorias, Moreno e Santos (2012), sugerem uma metodologia integrada entre gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio. Defendem que a elaboração de alternativas de melhoria para o processo pode ser alcançada quando, em complemento às atividades de mapeamento de processos, são utilizadas estratégias de gestão do conhecimento, dando-se enfoque ao capital intelectual da organização, tais como: criação de comunidades de prática, uso de times multifuncionais, definição de atividades específicas para a troca de informações e experiências e a externalização. Segundo os autores, essas estratégias favorecem membros da organização, os fornecedores e clientes do processo.

Em relação à lacuna evidenciada pela presente pesquisa no que toca à Unidade Estadual de Direito Bancário, esta percepção pode ocorrer em razão da inexistência de uma prática perene na identificação de falhas e melhorias naquela Unidade Judicial, assim como pelo desafio encontrado para que seja possível entrosar, em um contexto Estadual, 20 equipes de gabinete com uma única equipe de tramitação dos processos judiciais.

Não obstante, a defasagem demonstrada pode ser superada com a assimilação de práticas inovadoras de gestão do conhecimento, como as mencionadas acima, com o objetivo de assimilar e aproveitar as diversas percepções de todos os atores envolvidos nos processos de trabalho para que se encontrem soluções aos desconpassos verificados no dia a dia de trabalho.

Por outro lado, os dados colhidos evidenciam que há a noção, por parte dos integrantes das Unidades Judiciais, de que as suas percepções, suas experiências, o conhecimento gerado na execução de seus papéis, pode resultar em novas ideias para a melhoria dos processos de trabalho da organização.

A consciência sobre as contribuições do mapeamento dos fluxos para as melhorias e geração de conhecimento no dia a dia trazem prenúncios otimistas em relação ao desafio que permeia a consolidação de uma cultura participativa, em que todos os envolvidos nos processos de trabalho deixam de ser “consumidores passivos de processos de negócio projetados pela administração” e passam a “ajudar a projetar seus próprios processos de negócio, configurar seu ambiente de trabalho de modo que ele se adapte às suas necessidades e colaborar com outras pessoas para atingir suas metas de negócio” (KEMSLEY, 2013, p. 202).

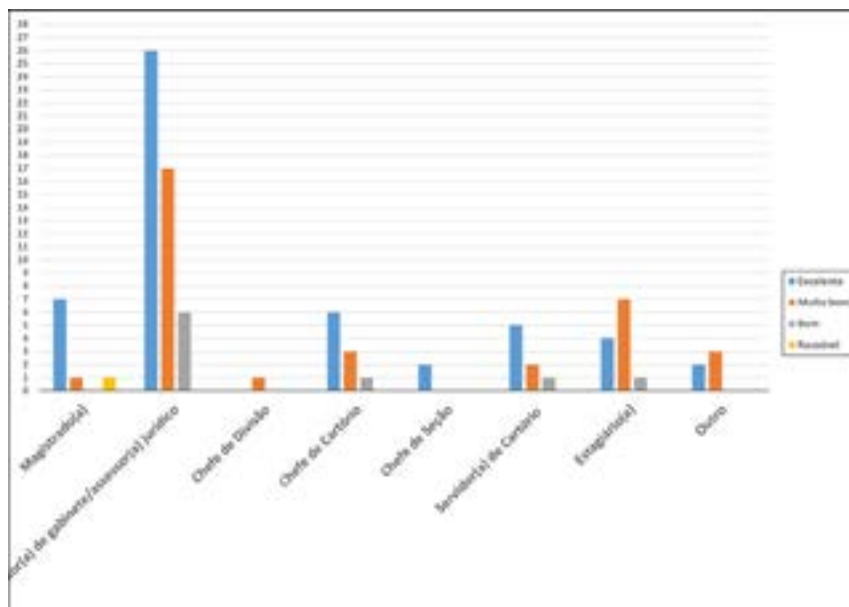
3.3.3 Contribuições do sistema Eproc para a mudança nas Unidades Judiciais

Ato contínuo, os integrantes de ambas as Unidades Judiciais que participaram da pesquisa também foram questionados sobre qual seria o seu grau de concordância com relação

à seguinte afirmação “Com o sistema Eproc, é possível construir um fluxo de trabalho adaptado às especificidades dos processos judiciais”. Dentre os respondentes, 48,9% assinalaram a opção “Concordo totalmente”, 47,9% a opção “Concordo”, apenas 2% assinalaram a opção “neutro” e 1% a opção “Discordo”.

Também se questionou aos respondentes como estes avaliam a contribuição do sistema Eproc para a melhoria do trâmite do processo judicial. As respostas estão representadas no gráfico abaixo.

Figura 3 Contribuições do sistema Eproc para a mudança nas Unidades Judiciais



Fonte: elaborado pela autora.

Em análise, infere-se que não houve a resposta “ruim” e que apenas um dos respondentes – um Magistrado(a) - respondeu com a opção “Razoável”. Não obstante, dentre os Magistrados que responderam ao questionário, 77,7% avaliaram como “Excelente” e 11,1% como “Muito bom” a contribuição do sistema Eproc para a melhoria do trâmite do processo judicial. Por esta razão, nesta categoria, é possível aferir que predomina a avaliação positiva sobre o sistema Eproc como facilitador no incremento dos resultados da atividade jurisdicional.

De maneira geral, nota-se que foi expressiva a quantidade de pessoas que respondeu com a opção “Excelente” entre as diversas categorias, tendo em vista que foram 53% dos Assessores, 60% dos Chefes de Cartório, 100% dos Chefes de Seção, 33% dos Estagiários, 78% dos Magistrados, 40% dos respondentes que se encaixam na opção Outros e 63% dos Servidores de Cartório.

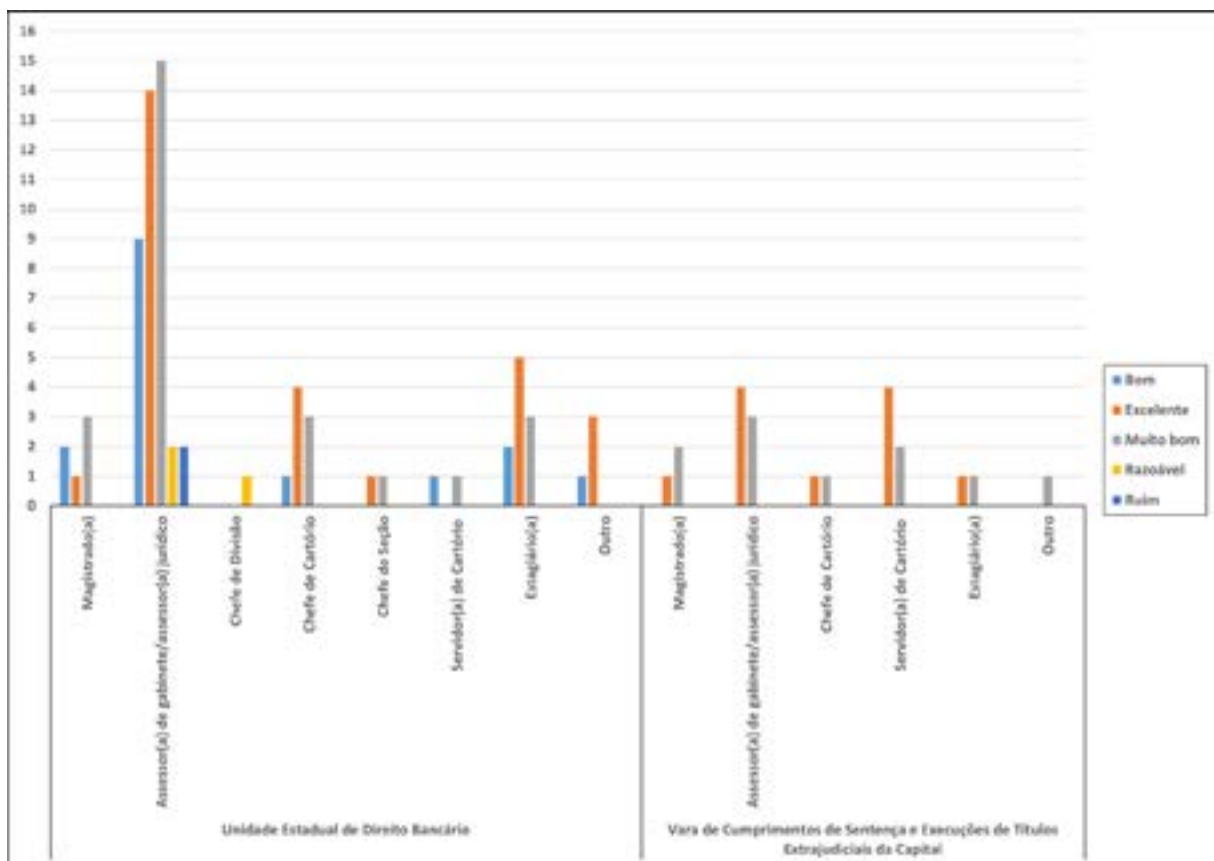
Conforme Baiyere *et. al.* (2020), em um contexto caracterizado pelas constantes experimentações, mudanças e ambidestria, é fundamental a flexibilidade dos sistemas de informação, visto que esta possibilita que a organização reconfigure agilmente sua infraestrutura de acordo com as diferentes demandas que surgem.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a adaptabilidade do sistema Eproc à diversas realidades é percebida pelos integrantes das Unidades Judiciais que participaram da

pesquisa. Os dados também demonstram aceitação do sistema Eproc e também a percepção de que, por meio deste, é possível melhorar o desempenho da prestação jurisdicional.

No que toca à modificação dos processos de trabalho que culminam no maior entrosamento entre as diversas áreas funcionais, foi realizada a seguinte pergunta aos respondentes: “Como você avalia o compartilhamento de responsabilidades e atividades entre gabinete e cartório promovido pelas mudanças de tecnologia (sistema Eproc) para promover melhorias para o trâmite do processo judicial?”

Figura 4 – Avaliação sobre o compartilhamento de responsabilidades e atividades



Fonte: elaborado pela autora.

Dentre os 6 servidores de cartório da Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital, 66,66% escolheram a opção “Excelente” e 33,33% escolheram a opção “Muito bom”. Entre os dois Chefes de Cartório daquela Unidade, 1 avaliou como “Excelente” e outro como “Muito bom”. Na Unidade Estadual de Direito Bancário, os servidores que participaram da pesquisa que estão envolvidos nas atividades tipicamente

cartorárias também apresentaram uma visão positiva sobre o assunto: entre os respondentes que trabalham nas Chefias de Cartório, de Seção e de Divisão daquela Unidade, 45% avaliaram como "Excelente" e 36% como "Muito bom". Houve uma avaliação “Bom” e outra “Razoável”.

Entre os respondentes que trabalham em gabinete de ambas as Unidades, foram obtidos os seguintes resultados, resumidos na tabela abaixo:

Tabela 1: Percepção dos integrantes dos gabinetes sobre o compartilhamento de responsabilidades

Cargo	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim
Magistrados(as)	22%	56%	22%	-	-
Assessores(as)	37%	37%	18%	4%	4%

Fonte: elaborado pela autora.

Diante do exposto, nota-se que, muito embora o compartilhamento de responsabilidades e atividades entre gabinete e cartório promovido pelas mudanças de tecnologia tenha alterado significativamente a rotina de trabalho de tais equipes, é notável que ambas veem sentido na remodelagem de suas rotinas de trabalho. Fazendo um contraponto com o resultado obtido na pergunta anterior – em que, como visto, predominou a opção “Excelente” (54% do total de respostas) sobre a contribuição do sistema Eproc para a melhoria do trâmite do processo judicial -, é possível inferir que a aceitação às modificações nas rotinas de trabalho possui total correlação com os resultados que são analisados no dia a dia ao acompanhar o melhor andamento dos processos judiciais.

3.3.4 Avaliação sobre os tipos de conhecimento assimilados nas Unidades Judiciais

Por fim, com o intuito de obter dados sobre quais tipos de conhecimentos estão sendo assimilados pelos integrantes das Unidades Judiciais objeto do estudo, questionou-se aos respondentes da pesquisa quais conhecimentos estes vêm adquirindo ou incrementando em função das mudanças ocorridas na gestão dos processos e no uso da tecnologia.

Na ocasião, foram disponibilizadas as seguintes opções aos respondentes, de livre escolha: conhecimento sobre as necessidades do gabinete; conhecimento sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório); conhecimento sobre as necessidades das partes envolvidas no processo judicial; conhecimento sobre o fluxo de trabalho adotado na Unidade Judicial; conhecimento sobre potencialidades do sistema Eproc; conhecimento sobre mudanças

relevantes para a inovação do trâmite judicial. Dos 96 respondentes, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 2 – Tipos de conhecimentos assimilados pelos respondentes

Tipo de conhecimento	Porcentual
Conhecimento sobre as necessidades do gabinete	65,6%
Conhecimento sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório)	56,3%
Conhecimento sobre as necessidades das partes envolvidas no processo judicial	40,6%
Conhecimento sobre o fluxo de trabalho adotado na Unidade Judicial	77,1%
Conhecimento sobre potencialidades do sistema Eproc	80,2%
Conhecimento sobre mudanças relevantes para a inovação do trâmite judicial	46,9%

Fonte: elaborado pela autora.

Infere-se que o “conhecimento sobre potencialidades do sistema Eproc” se sobressai em relação aos demais – 80,2% dos respondentes assinalaram esta alternativa.

Tal constatação possui coerência com a realidade vivida pela organização desde a implementação do sistema Eproc, tendo em vista que, dentre os cursos oferecidos aos servidores, é expressiva a quantidade de capacitações com enfoque no sistema: desde 2019, foram 123 turmas entre os diversos tipos de cursos oferecidos pela Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina sobre o assunto (VASSELAI, 2023).

Como visto anteriormente, a efetividade da integração entre GC e gestão por processos para aumentar a efetividade das estratégias de mapeamento de processos é percebida pelos respondentes, considerando que a ampla maioria concordou que as capacitações focadas no fluxo de Unidade Judicial aumentam o desempenho no trabalho. Os dados obtidos neste questionamento – os quais evidenciam que o conhecimento sobre o fluxo de trabalho adotado na Unidade Judicial possui lugar de destaque dentre os conhecimentos assimilados pelos respondentes, uma vez que 77,1% dos respondentes assinalaram esta alternativa – corroboram o já afirmado anteriormente. Afinal, se não houvesse o reconhecimento de que tais conhecimentos são assimilados, tampouco haveria o reconhecimento dos resultados obtidos em razão disso.

Para Davenport e Prusak (1998), a cultura orientada para o conhecimento é, claramente, uma das condições mais importantes para o sucesso de um projeto. Na visão dos autores, a cultura orientada para o conhecimento é formada pelos seguintes componentes:

orientação positiva para o conhecimento (as atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos), ausência de inibidores do conhecimento na cultura (estimula-se o compartilhamento do conhecimento) e compatibilidade entre os projetos de gestão do conhecimento e a cultura.

O reconhecimento de que são assimilados conhecimentos sobre o sistema de informação utilizado, assim como sobre os fluxos de trabalho adotados, demonstram que os esforços empreendidos neste aspecto estão gerando resultados, bem como uma evidente aproximação entre os projetos de gestão do conhecimento e os projetos da organização. Além disso, evidencia a existência de uma cultura orientada para o conhecimento.

Por outro lado, o resultado da presente pesquisa indica que pouco se conhece sobre as necessidades do jurisdicionado nas Unidades Judiciais objeto da pesquisa. Afinal, apenas 40,6% dos respondentes consideram que vêm assimilando conhecimento sobre as necessidades das partes envolvidas no processo judicial.

De acordo com a Asian Productivity Organization (2017), conhecer as necessidades e preferências dos cidadãos é essencial para a prestação do serviço público. E aqui, é importante frisar que “focar em pessoas é diferente de focar em clientes, usuários, associados”, pois, quando falamos em serviços públicos, “estamos falando de dimensões humanas mais profundas do que atos de consumo e, às vezes, mais urgentes e até vitais” (GREGÓRIO, 2014, p. 98). Ademais, a construção de um relacionamento com o cidadão no âmbito dos serviços públicos não decorre da simples “presença” de órgãos e serviços públicos, mas sim do reconhecimento e entendimento do “estamos aqui pra que?” (GREGÓRIO, 2014).

Deste modo, levanta-se a possibilidade de o foco das práticas relativas à gestão do conhecimento, adotadas nestas Unidades Judiciais, não estar satisfatoriamente direcionado à conhecer as necessidades do jurisdicionado, tampouco às peculiaridades deste tipo de público, revelando-se a necessidade de inserção de práticas com este enfoque.

Ato contínuo, observa-se que apenas 46,9% dos respondentes consideram que vêm assimilando conhecimento sobre mudanças relevantes para a inovação do trâmite judicial.

A Asian Productivity Organization (2017) evidencia que é por meio do incremento do conhecimento que são descobertas novas formas de fazer as coisas, tecnologias mais eficientes e novos modelos de negócio. A aprendizagem e a inovação decorrentes do processo de conhecimento ajudam a construir capacidade individual, de equipe e organizacional, o que, por sua vez, leva à capacidade social (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2017).

Considerando que menos da metade dos respondentes reconhecem que estão assimilando conhecimentos com potencial para a realização de práticas inovadoras, nota-se

deficiência na gestão do conhecimento de tais Unidades Judiciais nesse aspecto, merecendo, igualmente, maior enfoque neste sentido.

Por fim, em relação aos conhecimentos sobre as necessidades do gabinete e aos conhecimentos sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório), optou-se por apresentar os dados de acordo com o cargo, visando a aferição das percepções de cada categoria:

Tabela 3 – Percepção dos respondentes sobre as necessidades das equipes

Tipo de conhecimento	% Magistrados(as)	% Assessores(as)	% Chefe de Divisão	% Chefes de Cartório
Conhecimento sobre as necessidades do gabinete	77,8%	73,5%	100,0%	40,0%
Conhecimento sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório)	77,8%	57,1%	100,0%	80,0%

Tipo de conhecimento	% Chefes de Seção	Servidores(as) de Cartório	Estagiários(as)	Outro(a)
Conhecimento sobre as necessidades do gabinete	0,0%	37,5%	75,0%	60,0%
Conhecimento sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório)	50,0%	75,0%	16,7%	20,0%

Fonte: elaborado pela autora.

Senge (2018, posição 346), ao apresentar a ideia de pensamento sistêmico, assevera que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. Para o autor, somos acostumados desde cedo a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo, assim como estamos habituados a fazer uma leitura linear dos acontecimentos (ao invés de circular). O pensamento sistêmico “sugere que todos compartilhem a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema” (SENGE, 2018, posição 1803).

Sobre este assunto, os dados obtidos nesta pergunta do questionário tanto apontam para uma possível promoção do conhecimento compatível com o pensamento sistêmico – já que 77,8% dos Magistrados e 57,1% dos assessores afirmam que vêm assimilando conhecimento sobre as necessidades da equipe de tramitação (cartório) -, como ainda demonstram limitações – algumas categorias que trabalham diretamente com a tramitação dos processos judiciais (Chefes de cartório e servidores de cartório) vêm adquirindo poucos conhecimentos sobre as necessidades dos gabinetes.

Por outro lado, nota-se que a Chefia de Divisão da Unidade Estadual de Direito Bancário, cujo papel consiste em gerir a grande equipe de tramitação dos processos judiciais, afirma estar adquirindo conhecimento tanto sobre as necessidades da equipe de tramitação (cartório) como dos gabinetes. Isso provavelmente se deve ao fato de que, com a Estadualização da competência bancária, foi necessária a aproximação entre a Chefia de Divisão e todos os 20 gabinetes da Unidade, visando a sincronia entre as equipes. Por conseguinte, como o Chefe de Divisão vem assimilando conhecimentos sobre as necessidades dos gabinetes, tal circunstância pode ser uma aliada à visível necessidade de melhor conscientizar os servidores que trabalham diretamente com a tramitação dos processos judiciais tais necessidades.

3.3.5 Contribuições para a implementação imediata de melhorias nas Unidades objeto da pesquisa

Considerando os resultados obtidos na presente pesquisa, são algumas as contribuições que advém das constatações explanadas nos tópicos anteriores para a implementação imediata de melhorias nas Unidades objeto da pesquisa.

Primeiramente, como se notou falta de aproveitamento mais imediato das ideias que surgem no dia a dia de trabalho para a melhoria dos processos de trabalho, propõe-se a implementação de sistemática de melhoria contínua nas Unidades objeto da pesquisa por meio da realização de reuniões estruturadas, com pauta e ata, com o propósito de coletar informações a este respeito e sistematizar estratégias que possibilitem a implementação das propostas.

Ademais, vislumbra-se oportunidade de incremento nas ações que visam ampliar o conhecimento dos colaboradores que trabalham exclusivamente em cartório em relação às suas percepções sobre as realidades dos gabinetes. Por fim, também são oportunas ações com o intuito de promover o conhecimento sobre as necessidades das partes envolvidas no processo judicial, bem como sobre mudanças relevantes para a inovação do trâmite judicial.

Tanto com a implementação de reuniões estruturadas visando a melhoria contínua dos processos de trabalho, quanto com o incremento de ações que visam a promoção dos conhecimentos que apresentaram maior defasagem, vislumbram-se meios de aplicação de estratégias advindas dos ciclos PDCA e KDCA, ambos explorados no referencial teórico do presente trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Intentou-se, por meio da presente pesquisa, verificar a viabilidade da adoção de uma visão integrada de estratégias de gestão por processos de trabalho e gestão do conhecimento no âmbito da função jurisdicional do primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Os objetivos traçados foram alcançados, tendo em vista que foi possível aferir, nos referenciais da literatura, que a integração de práticas de gestão por processo de trabalho e de gestão do conhecimento é benéfica para que as organizações públicas e privadas contornem os infortúnios causados pela estrita divisão entre as suas diversas áreas funcionais, identifiquem problemas e oportunidades, bem como promovam transformações que viabilizem a melhoria contínua e a inovação. Constatou-se, assim, que a articulação entre gestão por processos e gestão do conhecimento é desejável para que os planejadores e executores dos processos vejam sentido nas tarefas que executam, bem como seja possível melhorar o trabalho desempenhado e inovar. Destacou-se, ainda, a importância da criação de uma cultura orientada pelo conhecimento.

Além disso, também se explanou a atual conjuntura da função jurisdicional do primeiro grau de jurisdição do PJSC, demonstrando-se que os anseios presentes e futuros da organização estão direcionados à otimização da organização judiciária, da força de trabalho e à promoção do conhecimento, contexto no qual a transformação digital e a inovação encontram lugar de evidência. Especificamente sobre a tecnologia da informação, foi possível evidenciar as principais modificações decorrentes da transição da tecnologia adotada para o gerenciamento dos processos judiciais

Em seguida, demonstrou-se a compatibilidade das estratégias de gestão por processo de trabalho e gestão do conhecimento neste contexto de transformação digital e inovação, bem como a importância destas para a inserção de práticas de gestão inovadoras, que viabilizam a cultura participativa na instituição.

Por fim, conforme dados obtidos por meio de pesquisa de campo, foi possível aferir a percepção de duas Unidades Judiciais em que já são adotadas as práticas de gestão expostas no presente trabalho, bem como demonstrar resultados positivos advindos destas condutas, assim como oportunidades de melhoria.

O estudo, ao evidenciar que a inserção de práticas como o mapeamento dos fluxos de trabalho e a promoção do conhecimento nas Unidades Judiciais analisadas traz resultados para o aumento da eficiência na prestação jurisdicional, demonstrou ser viável e oportuna a integração de estratégias de gestão de processos de trabalho e de gestão do conhecimento no âmbito da função jurisdicional do primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Além do mais, observou-se que a simples transição para uma nova tecnologia, isoladamente, é parcialmente capaz de gerar resultados para uma organização, sendo necessária a conjugação de outros elementos, em especial o envolvimento das pessoas e a consolidação de uma cultura voltada para os modelos de gestão ora apresentados.

Por fim, como sugestão para o futuro, os resultados obtidos na presente pesquisa demonstram que há espaço para avanços nestas práticas, razão pela qual se propõe a realização de estudos de novas técnicas para o *design* de processos em integração a gestão do conhecimento, inclusive na área de mineração de processos, aliando-se a ciência de dados e a tecnologia, no intuito de potencializar os resultados para a instituição.

REFERÊNCIAS

AALST, Wil van Der. Business process management: a personal view. **Emerald Group Publishing Limited**, Bingley, v. 10, n. 2, p. 1-6, 01 abr. 2004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj.2004.15710baa.001/full/html?journalCode=bpmj>. Acesso em: 14 mar. 2023.

AALST, Wil van Der; LAROSA, Marcello; SANTORO, Flavia Maria. Business Process Management: don't forget to improve the process!. **Business & Information Systems Engineering**, [S. L.], v. 58, n. 1, p. 1-6, out. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/289367266_Business_Process_Management_Don't_Forget_to_Improve_the_Process. Acesso em: 21 jan. 2023.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (Tokyo). **Knowledge Productivity in the Public Sector: enhancing knowledge work to improve effectiveness**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2017. 121 p. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-productivity-in-the-public-sector-enhancing-the-kno>. Acesso em: 10 out. 2022.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL (Brasil). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Brasília: Abpmp Brasil, 2013. 453 p.

BAIYERE, Abayomi; SALMELA, Hannu; TAPANAINEN, Tommi. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. **European Journal Of Information Systems**, [S. L.], v. 29, p. 238-259, mar. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339643522_Digital_Transformation_and_the_New_Logics_of_Business_Process_Management. Acesso em: 14 jan. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. 132 p.

BOLLIGER, Sergio. Inovação depois da Nova Gestão Pública. In: AGUNE, Roberto; GREGORIO, Alvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sergio. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 1-167. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/da-para-fazer.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

BROCKE, Jan Vom ; ROSEMANN, Michael (org.). Os Seis Elementos Centrais da Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 384.

CONTADOR, José Celso; SORDI, José Osvaldo de; MARINHO, Bernadete de Lourdes; CARVALHO, Marcius Fabius Henriques de. Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão por Processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de business process management system (bpms). **Revista de Administração e Inovação**, São Paula, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317090002>. Acesso em: 10 out. 2022.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DAVENPORT, Thomas H., Gestão de Processos no Trabalho do Conhecimento. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 384.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. E-Proc e sustentabilidade. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 71, abr. 2016. Disponível em: <http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao071/Sergio_Garcia.html> Acesso em: 14 jan. 2023.

GREGÓRIO, Alvaro. Um Caminho para o Design de Serviços Públicos. In: AGUNE, Roberto; GREGÓRIO, Alvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sergio. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 1-167. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 384.

KEMSLEY, Sandy. O Encontro entre Enterprise 2.0 e a Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (org.). **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 384.

LONGO, Rose Mary Juliano; QUEIROZ, Cecília; SANTOS, Priscila; CAMACHO, Fabíola; PAULINELLI, Regina; FEDELE, Duílio. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais do século XXI**. São Paula: Senac, 2019.

MORENO, Valter; SANTOS, Lúcia Helena Andrade dos. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada**. Perspectivas em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203-230, mar. 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; DUARTE, Leonora da Cunha. Integração entre gestão do conhecimento e Business Process Management: perspectivas de profissionais de bpm. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 25, n. 4, p. 170-191, dez. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/dJf4r7FHMWXpTqMtjVfZ6jd/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2022.

PIRES, Cláudio. **Gestão Por Processos Na Prática**. [S. L.]: Leanpub, 2022. E-book Kindle

RIO GRANDE DO SUL. TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. . **Eproc: processo eletrônico da justiça federal da 4ª região completa cinco anos. processo eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região completa cinco anos**. 2014. Disponível em: trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10500. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC). Processo n. 606056-2018.0. **Estudos Preliminares Referentes à Implantação do Sistema Eproc no Poder Judiciário de Santa Catarina**. Pres. TJ – Gabinete da Presidência. 2018

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2015-2020**. 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Pessoa jurídica no eproc**. [2021]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-eproc/-/pessoa-juridica-no-eproc>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico 2021-2026**. 2021. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Procuração e Substabelecimento**. [2019]d. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-eproc/-/procuracao-e-substabelecimento>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. . **Linha do tempo do projeto (tão linda!)**. 2019a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/5950500/Infoeproc+25.jpg/15fb3bd4-97b8-684c-3acc-75d151e3493b?t=1591983462923>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciario de Santa Catarina. **Processo SEI n. 0038035-24.2022.8.24.0710**. Florianopolis: Poder Judiciario de Santa Catrina. 23 set. 2022a. Disponível em:

<https://sei.tjsc.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=protocolo_pesquisar&id_procedimento=7024533&id_documento=7121565&infra_sistema=10000100&infra_unidade_atual=110004676&infra_hash=4d20e839bd03d003f340d7c42daec5a1ee f3e8b8978a8fccbca533e7cb99ba22> Acesso em: 27 dez. 2022.

SANTA CATARINA. Poder Judiciario de Santa Catarina. **Processo SEI n. 0046007-79.2021.8.24.0710**. Florianopolis: Poder Judiciario de Santa Catrina. 09 dez. 2021. Disponível em: <https://sei.tjsc.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=proto

colo_pesquisar&id_procedimento=6348504&id_documento=6707855&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110004676&infra_hash=5f324ffcb4ebba04314801fe7be0527c7246dc61fd325f36979dfb417b9272be > Acesso em: 27 dez. 2022.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Processo SEI n. 0041073-44.2022.8.24.0710**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina. 16 nov. 2022b.

Disponível em: <

https://sei.tjsc.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=protocolo_pesquisa_rapida&id_protocolo=7077109&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110004676&infra_hash=dd848b5a8490d2c5a6058b4740f53bb23b8ef6f8b3c5c685e1417b536d29bef4 > Acesso em: 27 dez. 2022.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Unidade 5, Aula 1: Localizadores [2019]b**. Disponível em:

https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3174974/Unidade_5_Aula_1_Eproc.pdf/0bc74359-ca9d-3848-4829-ed41c05fa6b3. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Unidade 5, Aula 3: Automatização de Localizadores**. [2019]c. Disponível em:

https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/4787313/Unidade_5_Aula_3_Automatiza%C3%A7%C3%B5es+de+Localizadores.pdf/7d77f412-8ca2-c3e8-00a9-5f59b0b86b8e. Acesso em: 14 jan. 2023.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018. 714 p. E-book Kindle

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. E-book Kindle

SOUSA, Marcos de Moraes et al. **Gestão de Processos no Setor Público: técnicas, ferramentas, lacunas e agenda de pesquisa**. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, S. L., v. 10, n. 45, p. 35-56, out. 2021.

VASSELAI, Ana Paula Pinho. **Cursos EPROC**. Mensagem recebida por <heloisamondardo@tjsc.jus.br> em 16/01/2023. Disponível em:

<https://outlook.office.com/mail/inbox/id/AAQkADdhMTRhZWQzLTYzNWUtNGJjMi05MjlkLWVvMjU3NWl3ODMxZgAQAJWZbVMQhvdNqhQTT%2FJBRas%3D>. Acesso em: 16/01/2023.

ANEXO

Questionário sobre gestão por processos de trabalho e gestão do conhecimento.

A pesquisa levará aproximadamente 4 minutos para ser concluída.

Qual o objetivo do presente questionário?

Trata-se de pesquisa para embasar o artigo científico de conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental da Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Qual o tema do artigo científico?

Trata-se de estudo sobre a aplicabilidade integrada de estratégias de gestão por processos de trabalho e gestão do conhecimento na função jurisdicional do primeiro grau.

Quem é a responsável pela pesquisa?

Heloisa Mondardo Cardoso, Chefe de Cartório na Unidade Estadual de Direito Bancário. Técnica Judiciária Auxiliar de matrícula n. 48.820.

Quem é a professora orientadora?

Marília Magarão Costa. Doutora em Engenharia de Produção pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Graduada em Administração de Empresas pela UFRJ.

Em quais Unidades Judiciais o questionário será aplicado?

Unidade Estadual de Direito Bancário e Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital.

Pesquisa autorizada pela Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (Processo Sei n. 0041073-44.2022.8.24.0710).

Grata pela sua participação!

Atenciosamente,

Heloisa Mondardo Cardoso

QUESTIONAMENTOS:

1. Em razão da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e decisão proferida no processo SEI n. 0041073-44.2022.8.24.0710, é necessário o consentimento expresso do interessado em participar do estudo (art. 7º, I, Lei n. 13.709/2018).

As informações somente serão utilizadas para finalidade acadêmica no âmbito do artigo científico acima mencionado.

Assim, caso concorde em participar, por favor habilite a primeira opção abaixo e prossiga:

Concordo

Não concordo.

2. Informe a Unidade Judicial em que trabalha:

Unidade Estadual de Direito Bancário

Vara de Cumprimentos de Sentença e Execuções de Títulos Extrajudiciais da Capital

3. Informe o cargo que ocupa:

Magistrado(a)

Assessor(a) de gabinete/assessor(a) jurídico

Chefe de Cartório

Chefe de Divisão

Chefe de Seção

Servidor(a) de Cartório

Estagiário(a)

Outro

4. Informe a sua idade:

5. Informe a sua formação:

6. Informe há quanto tempo trabalha no Poder Judiciário de Santa Catarina:

7. Como você avalia o mapeamento do fluxo de trabalho, com a prévia definição de regras e procedimentos, para a compreensão da sistemática de trabalho adotada em sua Unidade Judicial.

Excelente

Muito bom

Bom

Razoável

Ruim

Não se aplica.

8. Como você avalia o mapeamento do fluxo de trabalho para a identificação de falhas e melhorias que garantam a efetividade da prestação jurisdicional.

Excelente

Muito bom

Bom

Razoável

Ruim

9. Como você avalia a contribuição do sistema Eproc para a melhoria do trâmite do processo judicial.

Excelente

Muito bom

Bom

- Razoável
- Ruim

10. Como você avalia o compartilhamento de responsabilidades e atividades entre gabinete e cartório promovido pelas mudanças de tecnologia (sistema Eproc) para promover melhorias para o trâmite do processo judicial?Requer resposta. Opção única.

Exemplos:

- configuração prévia das minutas de decisões com a intimação das partes e o direcionamento ao localizador específico para a situação;
- cadastro dos advogados como incumbência concorrente das equipes de trabalho do gabinete e do cartório.

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim

11. Até que ponto você está de acordo com a seguinte afirmação:

"As capacitações focadas no fluxo de trabalho da Unidade Judicial aumentam o meu desempenho no trabalho." Requer resposta. Opção única.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente (ou neutro)
- Discordo
- Discordo totalmente
- Não se aplica

12. Até que ponto você está de acordo com a seguinte afirmação:

"O conhecimento gerado no dia a dia de trabalho resulta em ideias de atualizações e melhorias do fluxo utilizado na Unidade Judicial".Requer resposta. Opção única.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente (ou neutro)
- Discordo
- Discordo totalmente

13. Assinale quais conhecimentos você vem adquirindo ou incrementando em função das mudanças ocorridas na gestão dos processos e no uso da tecnologia.Requer resposta. Múltipla escolha.

- Conhecimento sobre as necessidades do gabinete
- Conhecimento sobre necessidades da equipe de tramitação (cartório)
- Conhecimento sobre as necessidades das partes envolvidas no processo judicial
- Conhecimento sobre o fluxo de trabalho adotado na Unidade Judicial
- Conhecimento sobre mudanças relevantes para a inovação do trâmite judicial.

14. Até que ponto você está de acordo com a seguinte afirmação:

"Com o sistema Eproc, é possível construir um fluxo de trabalho adaptado às especificidades dos processos judiciais" Requer resposta. Opção única.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente (ou neutro)
- Discordo
- Discordo totalmente

PROTOTIPAGEM DE TREINAMENTO DE ESTAGIÁRIOS DAS VARAS CRIMINAIS DA COMARCA DE JOINVILLE POR MEIO DO DESIGN THINKING

PROTOTYPING TRAINING OF INTERNS AT THE CRIMINAL COURTS OF THE JUDICIAL DISTRICT OF JOINVILLE THROUGH DESIGN THINKING

Christina Celina Schultz da Silva¹

Anna Claudia Krüger²

RESUMO

A inovação é necessária para a sociedade atual. Sua temática no Poder Judiciário brasileiro é recente. O Tribunal de Justiça Catarinense é o cenário para o desenvolvimento do presente trabalho. Panoramas gerais de abordagem da inovação são indicados: entendimento da realidade, possibilidades de ações, empoderamento de pessoas e modelagem a realidade. O trabalho de conclusão está voltado para prototipagem de metodologias de treinamento para estagiários de direito nas varas criminais da Comarca de Joinville/SC. O *design thinking* é o caminho para inovação de modo criativo do problema proposto. O *design thinking* é uma metodologia de transformação, estímulo à criatividade e inovação voltada para o usuário. Dentro do *design thinking*, o modelo do duplo diamante mostra-se conectado com o projeto. Nele, apresentam-se as fases de estruturação, descoberta, definição, ideação e prototipagem. Por fim, o trabalho desenha uma narrativa em *storyboard*, indicam-se as dores e necessidades do novo estagiário em treinamento pelo Poder Judiciário e o impacto da resolução em sua história.

Palavras-chave: *Design thinking*; Inovação; Prototipagem; Treinamento; Estagiários.

¹ Analista Jurídica do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Formada em Direito (UFSC, 2007), pós-graduada em Direito Penal e Processo Penal (Univali, 2009), Direito Coletivo e Difuso (Unisul, 2015) e MBA em Gestão de Pessoas (USP, 2022), lotada na 4ª Vara Crime da Comarca de Joinville/SC, e-mail funcional christinacss@tjsc.jus.br.

² Mestre em Administração, na área de concentração Estratégia e Desempenho, pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (2015). Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2004), especialização em Direito Administrativo e Administração Pública pelo Complexo de Ensino Superior Anita Garibaldi - CESUSC (2006) e Especialização em Gestão Organizacional e Tecnologia em RH pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2012). Servidora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e atua como Coordenadora de Planejamento. Tem experiência na área de Administração Pública, principalmente sobre os seguintes temas: Apoio à Decisão, Estratégia e Desempenho, Compras Públicas, Contratos e Convênios, Gestão de processos de trabalho e Gestão de projetos., e-mail funcional annaclaudia@tjsc.jus.br.

ABSTRACT

Innovation is necessary for today's society. Its theme in the Brazilian Judiciary is recent. The Court of Justice of Santa Catarina is the setting for the development of this work. General overviews of the innovation approach are indicated: understanding reality, possibilities for actions, empowering people and modeling reality. The conclusion work is focused on prototyping training methodologies for law interns in the criminal courts of the Comarca de Joinville/SC. Design thinking is the way to creatively innovate the proposed problem. Design thinking is a methodology for transformation, stimulation of creativity and innovation focused on the user. Within design thinking, the double diamond model is shown to be connected with the project. In it, the phases of structuring, discovery, definition, ideation and prototyping are presented. Finally, the work draws a storyboard narrative, indicating the pains and needs of the new intern in training by the Judiciary and the impact of the resolution on his history.

Keywords: Design thinking; Innovation; Prototyping; Training; Interns.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário é apresenta como um setor presente na sociedade há muito tempo. No Brasil, já nos primeiros anos de colonização, tem-se a inclusão do sistema de justiça, sendo que a primeira Comarca foi criada em 1548 (BRASIL, 2021).

Neste âmbito, impende destacar que a temática da inovação é tida como recente, mas evidente que o Poder Judiciário brasileiro tem buscado soluções aptas a fomentar o desenvolvimento de uma justiça mais conectada com as necessidades da sociedade atual.

E é claro que a tecnologia é uma importante aliada para que se alcance esse ideal. No entanto, muito além de aprimorar a entrega dos serviços, os tribunais querem ser reconhecidos socialmente por isso. Estamos, portanto, falando de opinião pública. Não por acaso, esse foi um dos pontos mais abordados no seminário O futuro do Direito e o Direito do futuro, realizado pelo jornal Folha de S. Paulo há duas semanas. Nele, painelistas ilustres, como o ministro Ayres Britto e a professora Maria Tereza Sadek, foram unânimes ao afirmar que, para que possa cumprir plenamente sua missão constitucional e contribuir para suavizar desigualdades sociais, o Judiciário precisa de credibilidade, e que para isso, precisa se comunicar melhor (SILVA, 2022, p. 40).

Considerando que o estudo será desenvolvido tomando como ponto de partida a estrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, vale mencionar que o órgão em destaque vem, paulatinamente, construindo mecanismos que possam fomentar o desenvolvimento de inovações em sua dinâmica de atuação. Prova disso foi a concepção do laboratório de inovação

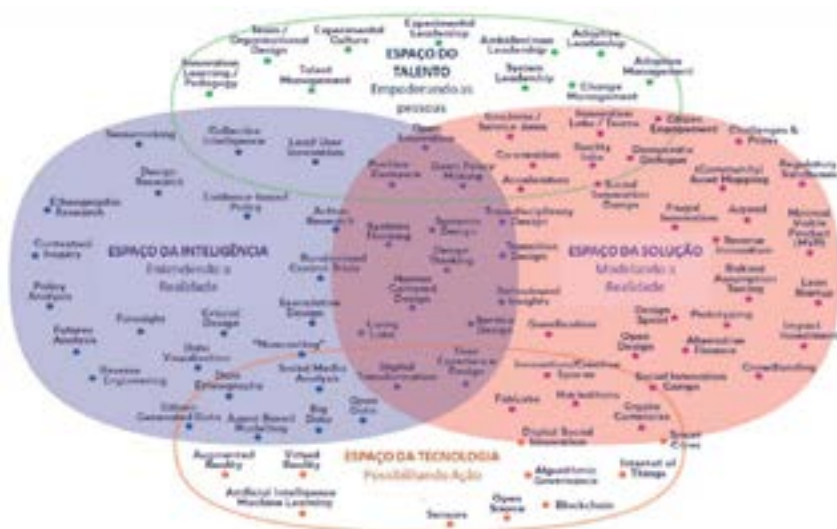
do Poder Judiciário, o qual, em 11 de maio de 2020, foi batizado como Judlab e, de acordo com a Resolução 395 do Conselho Nacional de Justiça, “visa incentivar projetos e ideias que dinamizem e inovem as atividades do Judiciário em todos os segmentos tecnológico, organizacional e de gestão administrativa, de engenharia, de rotinas administrativas e de gestão de pessoas” (BRASIL, 2022).

Cabe destacar que, tão somente em junho de 2021 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou normativa que instituiu a política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário, a qual busca o desenvolvimento, no âmbito jurídico, dos setores públicos com a divulgação e incorporação de pensamentos conectados com a inovação. De igual modo, também é fundamental a utilização de ferramentas e instrumentos atualizados e conectados com esta visão moderna do desenvolvimento do serviço judiciário (BRASIL, 2022).

Destarte, inserida no organograma estrutural do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a Diretoria de Tecnologia da Informação teve, entre suas atribuições, descritos os atos de “realizar pesquisa, desenvolvimento e prospecção de novas tecnologias; promover a inovação tecnológica; fomentar a utilização adequada dos recursos tecnológicos pelas unidades do PJSC” (BRASIL, 2022).

Desenhado este novo horizonte, no qual a inovação é encorajada a existir no cenário do sistema judiciário, vale apresentar o panorama de abordagens de inovação trazido pelo *National Endowment for Science, Technology and the Arts*:

Figura 1: Panorama de abordagens de inovação



Fonte: LEUS, Bas. Landscape of innovation approaches. *Apud* BRANDALISE, Isabella. CAVALCANTE, Pedro. MENDONÇA, Leticia. 2022.

Na representação exposta, vê-se um grande número de aparatos disponíveis a para a implementação de metodologias inovadoras. Todavia, segundo o diagrama apresentado, são quatro os elementos centrais para o desenvolvimento da inovação: inteligência, solução, tecnologia e espaço para talentos.

Seja qual for o ponto de vista abordado, vê-se que aos setores públicos, neles inseridos o Poder Judiciário Brasileiro, possuem as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de dinâmicas inovadoras.

Nesse panorama de novas abordagens disponíveis aos gestores públicos e privados para inovação, cumpre destacar que o DT [*design thinking*], assim como outras abordagens assemelhadas (design de serviço, de sistemas e centrado no ser humano, bem como o pensamento sistêmico), são posicionados na intersecção da figura. Essa centralidade reflete uma tendência de incorporação do design, com o objetivo de explorar diferentes formas de criar inovação no próprio processo de políticas e serviços públicos (BRANDALISE; CAVALCANTE; MENDONÇA, 2022, p. 32).

Inegável que somente com orientação, capacitação e informação é que nascerão propostas de ações disruptivas que possam trazer à sociedade um sistema judiciário mais dinâmico. E tal premissa também vale para a prototipagem de novas metodologias de treinamento para estagiários de direito nas varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

Dito isso, fundamental lembrar que um ambiente inclusivo fortalece a empatia e amplia o engajamento de toda a equipe. Esse mesmo ambiente é o local ideal para a difusão de novas dinâmicas, consolidação de culturas inclusivas e estruturação de setores mais criativos e propensos a inovação de qualidade (FLEURY, 2000).

Nesse contexto, as mudanças de estruturas, estratégias e capacidades no setor público devem evoluir com o desenvolvimento de práticas, conceitos e metodologias de design, que propiciam uma abordagem sistêmica e integrada capaz de contribuir para a evolução da abordagem tradicional de solução de problemas (BRANDALISE; CAVALCANTE; MENDONÇA, 2022, p. 30).

Assim sendo, observando-se o cenário do judiciário atual como apto a transformar uma ideia criativa em atitude prática e de grande utilidade, vê-se que a inovação guiada pelo design veio complementar a visão existente e garantir que o *design thinking* possa ser estruturado como uma abordagem de inovação e criatividade (CAVALCANTI, 2022).

Brown (2020, p. 26), inicialmente, define o *design thinking* como “uma abordagem de inovação centrada no ser humano inspirada nas ferramentas do designer, integrando as necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os objetivos”, vê-se que tal

metodologia é plausível para a criação de protótipo de treinamento para estagiários de Direito inseridos no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, objeto da presente pesquisa

2 A CARACTERIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING*

A transformação com olhar atento aos processos organizacionais e suas estratégias da criatividade do pensar, configuram características primordiais para o reconhecimento da expressão *design thinking* consoante sua apresentação estabelecida pela consultoria IDEO.

O termo *design* não é novidade no ramo do pensamento humano, sendo sua estrutura utilizada em campos acadêmicos já tradicionais como ciências, artes e arquitetura. Moggridge afirma que o conceito de design não está atrelado a coisa e, sim, sobre o que este item consegue que nós façamos, evoluindo, pouco a pouco, para um novo pensar do design. Sabe-se que o termo *design thinking* é uma descrição pertinente e longe de ser uma anedota. Na atualidade, seja com os sem experiência na área de origem da terminologia, a utilização do passo a passo desenhado pelo *design* é diuturnamente aplicada para enfrentar-se novos desafios e oportunidades (MOGGRIDGE, 2010).

Todavia, a mais conhecida origem de sua caminhada para a implementação de resoluções de questões no âmbito de negócios surgiu durante o empenho de uma empresa norte-americana em se manter relevante.

Havia muito interesse em nossos serviços de design, mas também notamos que estávamos cada vez mais sendo solicitados a solucionar problemas que pareciam muito distantes da visão comum de design. [...] Estávamos sendo puxados para fora de nossa zona de conforto, mas estávamos empolgados, porque isso nos abria novas possibilidades de fazer maior diferença no mundo. Começamos a falar sobre essa área expandida como "design com d minúsculo", indo além do objeto escultural das revistas de estilo de vida ou de pedestais de museus de arte moderna. Mas essa expressão não era satisfatória. Um dia, eu estava batendo papo com meu amigo David Kelley, professor de Stanford e fundador da IDEO, e ele observou que, sempre que alguém lhe perguntava algo sobre design, ele se via incluindo a palavra "thinking" - pensamento - para explicar seu trabalho. Daí surgiu o termo "design thinking". Agora o uso como forma de descrever um conjunto de princípios aplicáveis a uma ampla variedade de problemas (BROWN, 2020, p. 53).

Assim sendo, os estudos da metodologia de *design thinking* ganharam status de estratégia para realização de negócios, passando a apresentar uma nova ferramenta de transformação, com escopo direcionado para processos organizacionais e técnicas para alavancar pensamentos criativos. A empregabilidade da expressão *design thinking* vem

conjugada com a ideia de resolução de celeumas, estímulo à criatividade e influência da inovação voltada para o usuário.

Observando-se o conjunto de interesses, o *design thinking* almeja o equilíbrio, conectando os valores financeiros importantes ao desenvolvimento de negócios e o desejo das pessoas envolvida, nunca se afastando da real entrega de um resultado. Ou seja, o *design thinking* tem por objetivo primordial que todo resultado seja viável tanto em produção quanto em implementação (PINHEIRO, 2017).

Figura 2: Design thinking



Fonte: Design Thinking Brasil (Luis Alt, 2018).

A verdade é que conceituar *design thinking* trata-se de tarefa árdua e abstrata. Brown refere-se a *design thinking* como “forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (2010, p. 6). Enquanto Pinheiro, fixa que sua abordagem é focada em dificuldades complexas “focada no uso da criatividade e da empatia, e que incentiva a participação de usuários finais na criação de soluções (2011, p.1). Destacando-se, ainda, a sintetização estabelecida por Rique Nietzsche, na qual “o termo *design thinking* é geralmente referido à aplicação dos processos do design e da sensibilidade dos designers à resolução de qualquer tipo de problema, como uma metodologia própria para gerar inovação e aprimorar a capacitação dos participantes” (NIETZCHE, 2012, p. 123).

Este cenário vem se sedimentando à medida que o *design thinking* apresenta, cada vez mais, incontáveis benefícios para os empreendimentos que optam por sua adoção em seus métodos negociais. Isso porque, os mecanismos de estruturação natural do *design thinking* propõem um mergulho nos dados existentes e obtidos por meio da experiência do usuário final,

permitindo o debate das suposições e soluções, bem como o desenvolvimento e teste das inovações, preparando-as para o mundo real.

Ao longo do caminho, os processos de *design thinking* neutralizam os preconceitos humanos que frustram a criatividade, ao mesmo tempo em que abordam os desafios normalmente enfrentados para alcançar soluções superiores, custos e riscos reduzidos e adesão dos funcionários. Reconhecendo as organizações como conjuntos de seres humanos motivados por diferentes perspectivas e emoções, o *design thinking* enfatiza o engajamento, o diálogo e o aprendizado. Ao envolver clientes e outras partes interessadas na definição do problema e no desenvolvimento de soluções, o *design thinking* conquista um amplo compromisso com a mudança. E ao fornecer uma estrutura para o processo de inovação, o *design thinking* ajuda os inovadores a colaborar e concordar com o que é essencial para o resultado em todas as fases. Ele faz isso não apenas superando as políticas do local de trabalho, mas moldando as experiências dos inovadores e de seus principais interessados e implementadores, a cada passo. Essa é a tecnologia social em ação³. (LIEDTKA, 2018, p. 9).

A descrição da autora acerca das diversas rupturas de barreiras, tais como de aprendizado contínuo, elucidações de riscos e custo, controles emocionais e ampliação de engajamento, faz do *design thinking* uma verdadeira ferramenta de transformação social.

Nesta dinâmica, as pessoas são peças essenciais para a criação de resoluções das dificuldades enfrentadas. Estabelece-se, portanto, o indivíduo como protagonista do dilema enfrentado. Destarte, fundamental a compreensão de que o escopo de cada projeto não está sedimentado em metas ou respostas a questões pré-estabelecidas. É imprescindível que o pensamento de modificações esteja abraçado com a premissa de que o público destinatário desse aparato instrumental possa ser protagonista na aplicação da solução encontrada e empodere-se como atores das modificações de suas vidas (NOGUEIRA, 2014, p. 48).

Assim, o *design thinking* deve ser compreendido como um processo de inovação, no qual o acréscimo observado por seu destinatário é efetivamente mesurado por ele mesmo. Cuida-se de método centrado na satisfação do usuário. Como destaca P illon at all, “a satisfação

³ No original: “Along the way, design-thinking processes counteract human biases that thwart creativity while addressing the challenges typically faced in reaching superior solutions, lowered costs and risks, and employee buy-in. Recognizing organizations as collections of human beings who are motivated by varying perspectives and emotions, design thinking emphasizes engagement, dialogue, and learning. By involving customers and other stakeholders in the definition of the problem and the development of solutions, design thinking garners a broad commitment to change. And by supplying a structure to the innovation process, design thinking helps innovators collaborate and agree on what is essential to the outcome at every phase. It does this not only by overcoming workplace politics but by shaping the experiences of the innovators, and of their key stakeholders and implementers, at every step. That is social technology at work”.

está diretamente relacionada ao fato de suprir as necessidades, desejos, percepções e expectativas” PILLON, (2019, p. 10).

Deste modo, o referido modelo mental focado no usuário traz valores essenciais para o desenvolvimento de seu processo criativo, quais sejam: empatia, colaboração e experimentação.

Figura 3: Valores do design thinking



Fonte: GNova Enap (Kit de ferramentas aplicado ao serviço público, 2017).

Destarte, o usuário sendo o receptor das luzes da metodologia empregada, a conexão dos valores como empatia, colaboração e experimentação são imprescindíveis para o desenvolvimento eficaz de um processo criativo.

Acerca da compreensão da empatia neste sistema, vale ressaltar que ela a empatia permite melhor conhecimento dos usuários para quais se dispõe a apresentar soluções, prestação de serviços ou experiências a serem proporcionadas. De fato, o valor da empatia tem a capacidade de agrupar as pessoas e aproximá-las diretamente, permitindo o conhecimento de suas formas de pensamento, vivências, visões do mundo, valores e necessidades (NOGUEIRA, 2014).

No que tange a colaboração, trabalha-se a comunicação entre membros da equipe, parceiros, sejam internos ou externos, e os usuários finais. É neste ambiente, de acordo com Brown (2020, p. 90), que se eleva o nível de colaboração para um instante em que “turve as

Por fim, acerca dos valores que norteiam o *design thinking*, a experiência fixa-se como o divisor de águas para o desenvolvimento de soluções. Neste cerne, o *design thinking* vincula-se com a efetiva execução de testes acerca das conclusões obtidas.

A experimentação refere-se ao ato de analisar os possíveis resultados para colher feedbacks. Experimentar permite evitar e consertar grandes erros. De acordo com Pinheiro e Alt (2011), é menos frustrante errar cedo para aprender logo. Às vezes é necessário realizar diversas tentativas para, enfim, acertar o alvo, até porque cada tentativa errada coloca a equipe um passo adiante. É difícil um projeto iniciar com todas as barreiras e dificuldades traçadas. Por conta disso, torna-se relevante experimentar, refletir sobre formas rentáveis para concretizar um projeto (ANTUNES; MARTINS, 2018, p. 88).

No quesito de geração de inovação, o *design thinking* destaca-se pela característica de revelar o desejo e satisfação das necessidades de seus usuários, em resumo, o *design thinking* procura soluções com foco nas pessoas em primeiro lugar. Deste modo, a compreensão e identificação do objetivo imprescindível de seu público-alvo é tarefa primordial para a conquista de um bom resultado.

No que tange a relação do *design thinking* com a inovação, impende destacar que as competências corretas (questionar, observar, ter rede de relacionamento e experimentar) são desenvolvidas por inovadores e permitem empreendedorismo e produção de resultados inovadores (GREGERSEN; CHRISTENSEN, 2018).

Assim, observando-se o *design thinking*, com foco no usuário final, desenvolvendo uma solução para uma dificuldade acurada, é possível afirmar que tal ferramenta apresenta características também encontradas em modelos de inovação.

O conceito de modelo de inovação engloba as atividades e todos os elementos necessários para desenvolver algo novo, tais como práticas, procedimentos, políticas e etc., compreendendo um mapa do processo de inovação (Longanezi, Coutinho & Bomtempo, 2008; Oliveira, 2008). Cada uma das fases do *design thinking* se caracteriza por uma série de perguntas e atividades que orientam os participantes durante o processo para que se alcance os objetivos de cada etapa. Assim, devido às suas características e com base nas informações do referencial teórico, pode-se afirmar que o *design thinking* é um modelo de inovação (MACEDO; AT ALL. 2015, p. 178).

Feita a caracterização do *design thinking* e sua correlação com a inovação deve-se ressaltar que, existem muitas classificações de tipos de inovação, não cabendo a este trabalho a abordagem delas, bastando admiti-la como um processo de transformação.

Entretanto, este fluxo de atividades que envolvem o processo de transformação também é observado na estruturação do *design thinking*, o qual apresenta, conforme exposto

por Macedo (2015, p. 177), que a “pesquisa (inspiração), geração de ideias e protótipos (ideação) e execução da solução (implementação), que contribuem para que o empresário compreenda quais são os recursos e habilidades necessárias para o desenvolvimento de uma inovação”.

3 A ABORDAGEM DO DUPLO DIAMANTE NO *DESIGN THINKING*

O *design thinking* é compreendido como uma metodologia utilizada para o desenvolvimento de projetos, mas não oferece um passo-a-passo pré-estabelecido, sendo amplamente reconhecido como um processo iterativo. Durante tal interatividade, destaca-se o foco em seu usuário destinatário, bem como o respeito aos valores primordiais da empatia, experimentação e colaboração.

Muitos modelos de *design thinking* foram desenvolvidos para guiar a compreensão e resolução de problemas em diversos contextos. Acerca dos modelos mais conhecidos, cabe mencionar a lista resumida apontada por Conte (2011, p. 3):

Paula e Cormican realizaram um mapeamento sistemático da literatura sobre Design Thinking em estudos de design, que identificou modelos de DT considerando o seu foco, formato, diferenças e público-alvo. De acordo com este mapeamento, o modelo mais conhecido é o modelo proposto por Brown, que pode ser usado em diferentes contextos. Este modelo tem formato cíclico de três fases que se concentra na descoberta de novas oportunidades e solução de problemas. Outro modelo que os autores destacam é o de Plattner et al., que tem seis etapas interligadas e é bem usado em treinamento de equipes inexperientes (CONTE; ALT, 2011, p. 3).

Evoluindo a metodologia utilizada no *design thinking*, o *Design Council*⁴, entre 2000 e 2005, trabalhou no desenvolvimento de uma abordagem denominada duplo diamante.

Em uma linha disruptiva do tradicional seguimento de um caminho pré-estabelecido e que só a partir dele seria admissível gerar opções em direção a mais razoável resolução do problema proposto, o pensamento do *design thinking* propõe mover o ponto de observação do dilema enfrentado, fato que permitirá o refinamento do entendimento adquirido. E nessa

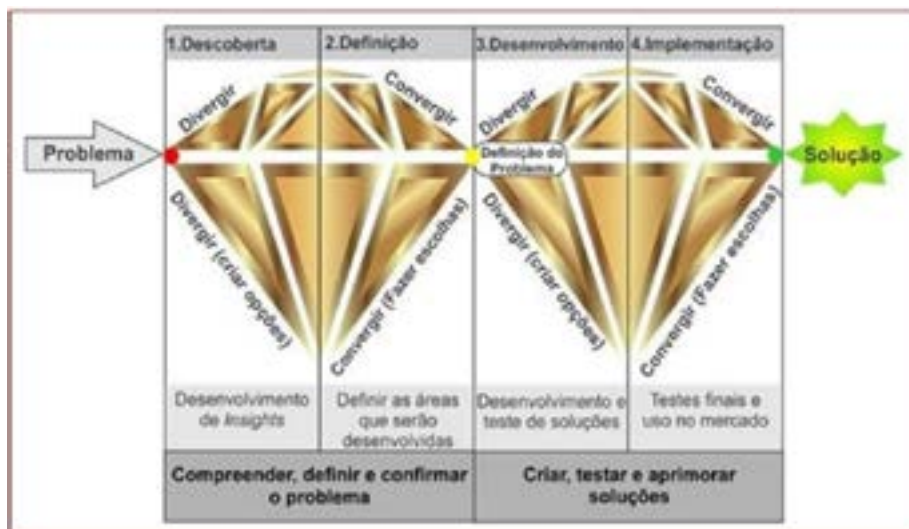
⁴ *Design Council* é uma instituição de caridade e é reconhecida por usar o design como ferramenta para enfrentar os principais desafios da sociedade, impulsionar o crescimento econômico e a inovação, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Eles abordam todos os tipos de design, incluindo produtos, serviços, experiência do usuário e design no ambiente construído. (DESIGN COUNCIL). Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/>. Acesso em: 7 set 2022.

expansão do conhecimento para posterior refinamento é que se trabalha a abordagem denominada duplo diamante.

No referido estudo, identificou-se que o design conduzia a estruturação de seu projeto em momentos cruciais de expansão da compreensão da natureza objeto do desafio e refinamento deste conhecimento obtido com o escopo de localizar soluções inovadoras e significativas (PINHEIRO; ALT, 2011).

Assim, essa dinâmica foi desenhada em expansão e refinamento para busca de soluções, aliando-se a pensamentos divergentes e convergentes. Deste modo, seu desenvolvimento é composto por quatro fases:

Figura 4: Valores e pilares do *design thinking*



Fonte: PILLON; ALT, 2019, p. 5.

Vê-se, portanto, que, em que pese sua divisão facetada em quatro etapas, o duplo diamante não trabalha em uma estrutura engessada ou de execução linear. Respeitando-se a dinamicidade do *design thinking*, este modelo possui uma natureza iterativa e, até mesmo, cíclica durante a evolução de seus projetos.

A nomenclatura apresentada para cada face do diamante pode sofrer algumas modificações pontuais, principalmente pelas traduções cunhadas dos termos ingleses '*discover, define, develop, deliver*'.

Entretanto, seja qual for a descrição apontada para o duplo diamante, é de sua essência a existência de momentos divergentes e convergentes.

Figura 5: Duplo diamante



Fonte: RC Projetos e Negócios (Workshop de design thinking)

Nas figuras apresentadas ilustram-se as etapas em que escolhas são criadas (divergente), bem como os instantes em que as escolhas devem ser feitas (convergente). Tratam-se dois momentos distintos, mas igualmente fundamentais para a metodologia apresentada.

As fases da divergência são estruturadas de modo a favorecer a expansão do conhecimento. Ressalta-se que, nos momentos designados para expansão e ampliação do conhecimento das questões enfrentadas, não há tentativas para criação de racionalização da lógica ou estabelecimento de rotas sedimentadas para a resolução da celeuma proposta. Isto porque, o escopo primordial é a geração de incontáveis alternativas e visualizações de contextos inimagináveis (PINHEIRO; ATL, 2017).

É esta expansão de conhecimentos que norteia o objetivo central das fases divergentes, qual seja, a obtenção de riqueza de possibilidades.

Em contraponto, os momentos de linhas convergentes estruturam o conhecimento para um refinamento com tomadas de decisão que elejam as escolhas que se liguem estritamente aos objetivos do problema proposto.

Diferente das etapas de divergência, consoante o ensinamento de Pinheiro (ALT, 2017, p. 98), “nas etapas de refinamento o objetivo é encontrar significado e relevância no mar de informações adquiridas nas etapas de expansão. Quando agrupamos e damos forma para informação, permitimos que padrões que antes estavam escondidos venham à tona”.

Passando-se a análise de cada faceta do diamante apresentado, observa-se que a primeira face do diamante é denominada de ‘descoberta’, momento no qual é identificado o problema e proporcionado um espaço de divergência.

Neste primeiro instante de introdução à celeuma objeto de estudo, vê-se que é fundamental a percepção do todo da problemática enfrentada. A visualização de diversos pontos de vista e divisão destas descobertas com a equipe, sem a adoção de resoluções predeterminadas, permite o conhecimento holístico da dificuldade que se está enfrentando (CEREZINI; ALT, 2017).

Assim sendo, nesta primeira fase o dilema deve ser questionado por múltiplos ângulos com o escopo de ganhar maior conhecimento acerca do objeto enfrentado, sua contextualização e ambientação.

A dificuldade com essa abordagem é que na etapa inicial dificilmente temos todo o entendimento necessário para julgar e excluir corretamente possibilidades. Ao fazermos isso, prejudicamos e traçamos uma linha de resposta centrada demais somente em nosso conhecimento limitado. Isso limita a possibilidade de gerarmos inovações (PINHEIRO; ALT, 2017, p. 98).

Deste modo, imprescindível que julgamentos e respostas anteriores ao desenvolvimento do projeto sejam afastados durante o desenvolvimento do caminhar pelas fases iniciais do duplo diamante no *design thinking*. Deve-se estar consciente das limitações de conhecimentos nas referidas etapas para que não haja restrição na geração de inovações.

Ainda sobre a primeira etapa do duplo diamante no *design thinking*, no fechamento do primeiro diamante, tem-se a ‘definição’, fase na qual, de acordo com Boschi (2012, p. 84), “[...] procura-se interpretar as necessidades dos usuários e alinhá-las aos objetivos do negócio”.

Ressalta-se, por oportuno, que tal etapa deve estar acompanhada dos valores do *design thinking* já expostos neste trabalho, em especial o da empatia. Tal requisito torna-se essencial pois, neste instante é que ocorre a concatenação de ideias com possíveis edições de resumos, os quais poderão guiar os desenvolvedores nas fases seguintes. Utilizando-se uma dinâmica convergente, utiliza-se os *insights* obtidos no momento de ‘descoberta’ com o objetivo de extrair-se uma definição do problema proposto.

Na terceira face do diamante inicia-se o ‘desenvolvimento’. Em novo instante marcado pela divergência é possibilitado o desenvolvimento, testar e avaliação de soluções do problema anteriormente definido. Destaca-se que tal dinâmica pode ocorrer de forma interativa com outras áreas da organização, permitindo uma abordagem multidisciplinar.

Na quarta e última fase do processo está a ‘implementação’ ou ‘entrega’. Percorrido todo o duplo diamante, com conhecimento do problema enfrentado, o processo do *design thinking* encerra-se com a efetiva entrega de uma solução viável e com efetiva execução de testes acerca das conclusões obtidas.

Frisa-se, por oportuno, que a dinâmica do duplo diamante não é a única abordagem conhecida de estruturação do *design thinking*. Entretanto, seja qual for a abordagem adotada, consoante ensinamento de Redente (ALT, 2018, p. 9) “o grande diferencial do *design thinking* é a maneira como seus elementos individuais são combinados, sendo um conjunto de abordagens, atitudes e ferramentas que quando juntos integram todas as pontas na resolução de problemas”.

O Design Thinking surge, então, como uma ferramenta que pode facilitar todo esse processo. A aplicação no Design Thinking na gestão pública vai além da execução metodológica a qual ele se propõe, soma-se a isso um ambiente favorável à criatividade e servidores dispostos a servir. Assim como, novas formas de gerenciamento de pessoas, ampliando os espaços para a inovação precisam ser criados pelas lideranças.

Nesta senda, a abordagem do duplo diamante mostra-se conectada com as necessidades do projeto atual, permitindo que o destinatário final esteja no centro da resolução dos problemas.

4 PROTOTIPAGEM PARA TREINAMENTO DE ESTAGIÁRIOS EM VARAS CRIMINAIS DA COMARCA DE JOINVILLE/SC

Caracterizado o *design thinking* como um modelo de inovação, o qual deve respeitar os valores de empatia, colaboração e experimentação, bem como detalhado os processos da metodologia do duplo diamante, passa-se a análise das etapas para a resolução do problema proposto: treinamento de estagiários no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Frisa-se, por oportuno, que se adotou a estruturação metodológica ensinada por Krüger (2022) durante as aulas de Inovação na Administração Pública do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. Assim, as etapas do desenvolvimento da prototipagem proposta foram divididas 5 (cinco) em fases: estruturação, descoberta, definição, ideação e prototipagem.

Ainda de acordo com a metodologia ensinada por Krüger (2022), para a organização dos elementos do trabalho desenvolvidos, foram empregadas ferramentas de representação visual e *post it* individualizados para cada pensamento.

Estabelecidas premissas de organização do trabalho e determinado que o desafio a ser enfrentado será o treinamento de estagiários, dentro do Tribunal de Justiça, em varas criminais da Comarca de Joinville/SC, necessário o ingresso na fase de estruturação.

A estruturação demarca o ponto de partida para o ingresso na matriz do duplo diamante do *design thinking*. Aqui desenham-se o mapa de atores e a pesquisa documental, usualmente denominada de ‘*desk research*’.

Acerca do mapa de atores, o objetivo era listar pessoas e setores que poderiam influenciar ou ser influenciados pela proposta de treinamento de estagiários em varas criminais da Comarca de Joinville/SC. A listagem respeitou um quadro para cada ator e, posteriormente, tais indivíduos foram agrupados dentro de relações com o ambiente interno, setores da administração e áreas externas.

Figura 6: Mapa de atores



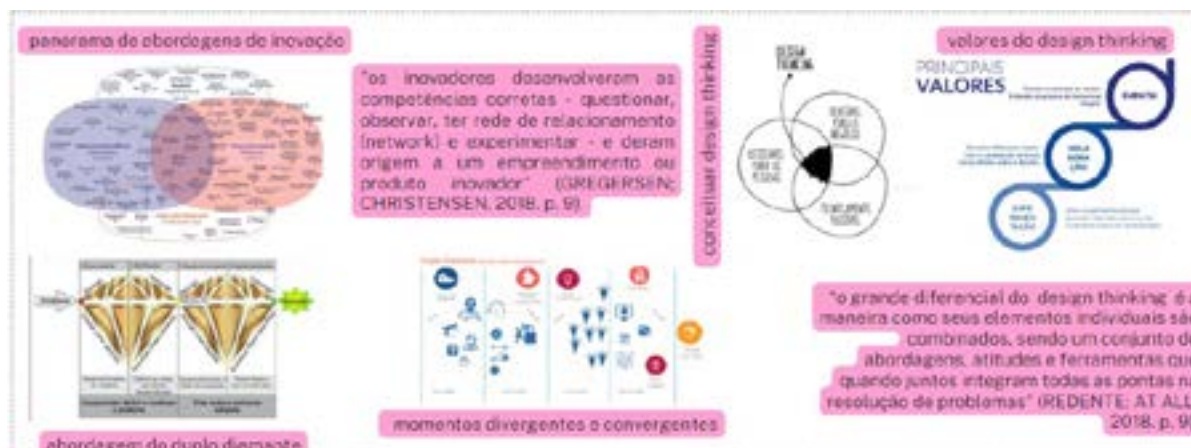
Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Observada a estruturação do mapa de atores, oferece-se destaque ao público-alvo em questão, ou seja, àquele ator com que o projeto deverá falar diretamente, qual seja, estagiários das varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

Na sequência, abre-se caminho para a escolha de tópicos relacionados com o desafio da pesquisa. A pesquisa documental ou ‘*desk research*’ aprofunda a visão do problema abordado, afastando-se da busca por soluções. Conforme já destacado nos tópicos anteriores, as fases iniciais do *design thinking* devem respeitar a expansão do conhecimento.

Para tal etapa, pontuaram-se os panoramas de abordagem de inovação, a percepção do duplo diamante, a conceituação do *design thinking*, seus valores e momentos divergentes e convergentes.

Figura 7: Desk research



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Os conceitos indicados foram amplamente estudados nos capítulos anteriores com o pensamento desimpedido e desfocado da solução do problema proposto.

A etapa da descoberta marca diretrizes conhecidas sobre o cenário do treinamento de estagiários, dentro do Tribunal de Justiça, em varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

Inicialmente, descrevem-se fatos conhecidos, tais como carga horária, remuneração e contratações pré-fixadas por curtos períodos de tempo. Enquanto num segundo momento, listam-se questões que se gostaria de ter maior conhecimento para melhor compreensão do desafio.

Figura 8: Sobre o desafio

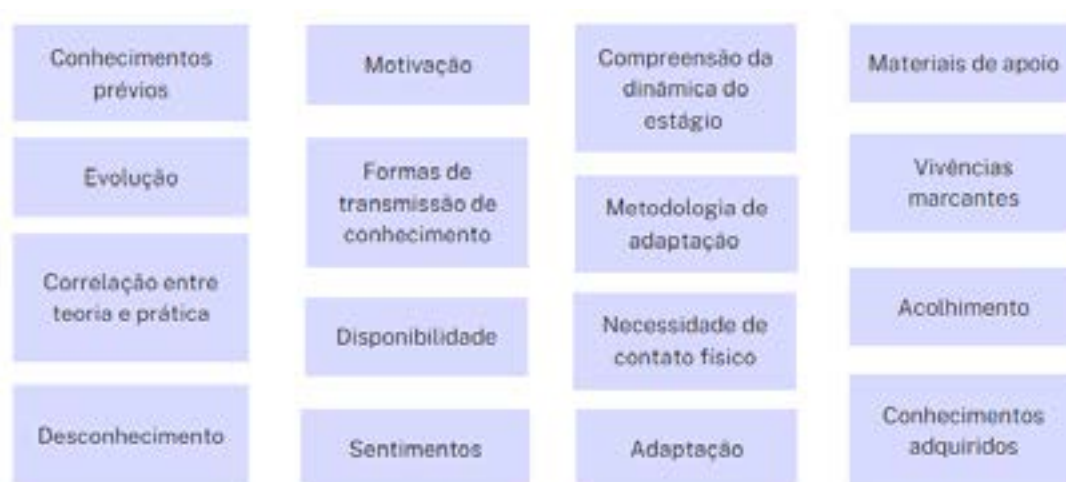


Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

As técnicas de treinamento habitualmente empregadas, a motivação dos atores envolvidos, a dinâmica da troca de conhecimentos, as formas de aprendizado, atividades destinadas e conhecimentos adquiridos previamente mereceram destaque na descrição da fase da descoberta acerca do que se busca saber mais.

Ainda na etapa da descoberta, dentro da preparação para a pesquisa, passa-se a fixação do objetivo proposto. Desdobrando-o em questionamento, deve-se responder: o que queremos aprender com essas pessoas?

Figura 9: Objetivo



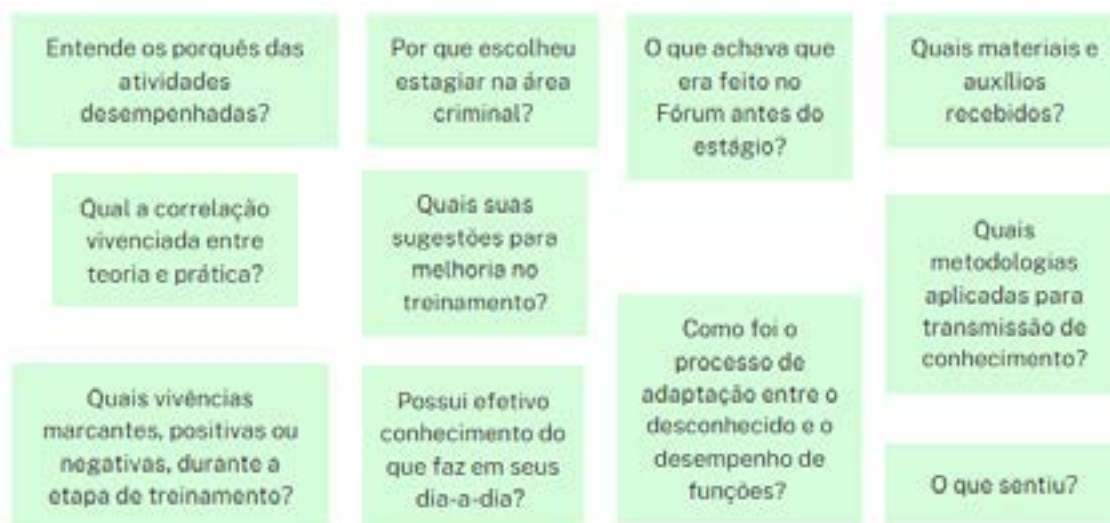
Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Neste instante, alinham-se pequenos pensamentos, dispostos em *post its* individualizados, que possam nortear a evolução da pesquisa, criando opções e permitindo o desenvolvimento de *insights*.

Como respostas de ‘o que queremos’, anota-se um roteiro com as perguntas que serão feitas aos entrevistados. Tais questionamentos devem ser traçados com o fim de auxiliar na obtenção dos aprendizados propostos na etapa acima descrita. Trata-se de formulação de perguntas com o escopo delimitado pra obtenção do maior número de detalhes acerca das motivações, vivências, metodologias e experiências no cenário do treinamento de estagiários, dentro do Tribunal de Justiça, em varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

Adotando-se a premissa exposta, foram formuladas onze perguntas.

Figura 10: Roteiro



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Para obtenção de dados, foram convidados os estagiários das Varas Criminais da Comarca de Joinville/SC, via email, para participar de entrevista individual. Para aqueles que se voluntariaram a participar da pesquisa, entrou-se em contato pessoal e individualizado. Utilizou-se a plataforma *Google Forms* para mera anotação dos dados obtidos nas entrevistas individuais e pessoais realizadas.

As perguntas foram roteirizadas na seguinte ordem: 1. Por que escolheu estagiar na área criminal; 2. O que achava que era feito no Fórum antes do estágio; 3. Como foi o processo de adaptação entre o desconhecido e o desempenho de funções; 4. O que sentiu; 5. Quais foram os materiais e auxílios recebidos; 6. Qual a correlação vivenciada entre teoria e prática; 7. Possui efetivo conhecimento do que faz em seu dia a dia; 8. Entende os porquês das atividades desempenhadas; 9. Quais metodologias aplicadas para transmissão de conhecimento; 10. Quais vivências marcantes, positivas ou negativas, durante a etapa de treinamento; 11. Quais suas sugestões para melhoria no treinamento.

Com o roteiro em mãos, entre 15/10/2022 e 15/12/2022, por meio de seus e-mails funcionais, os estagiários das quatro varas criminais da Comarca de Joinville/SC foram convidados a participar de entrevista. Em resposta, dez estagiários participaram de conversa acerca de seus pontos de vista sobre suas vivências de treinamento no seu ambiente de estágio.

Partindo-se de um viés empático, a entrevista buscou se aprofundar nos ‘porquês’, instigando reflexões e explicações para entender comportamentos e sentimentos.

Para materializar as respostas na metodologia do *design thinking*, inventariou-se, em *post its*, as ideias de modo simplificado, sobre as principais dores, necessidade e desejos coletados nas entrevistas.

Figura 11: Achados



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Encerrada a fase de descoberta, desenhado o panorama geral das necessidades descritas pelo público-alvo, passa-se a segunda fase da metodologia do duplo diamante: definição.

Para a estruturação da fase da definição, foram observadas as seguintes etapas: compartilhamento da pesquisa; mapa da empatia; desafio, sugestões e definição.

No compartilhamento da pesquisa, falas, sentimentos e necessidades foram anotados. O escopo primordial é realizar o agrupamento dos achados, sintetizando as histórias que se ouviu falar, bem como os sentimentos e as necessidades.

As falas são dados brutos da entrevista, registrando-se os dizeres mais importantes e mais impactantes do que a pessoa falou.

Figura 12: Falas



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Já os sentimentos coletados são uma percepção do entrevistador ao ouvir e observar a pessoa. São apontamentos sobre como o entrevistado se sente em relação ao contexto do desafio, suas frustrações e alegrias.

Figura 13: Sentimentos e Necessidades



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

No que tange as necessidades expostas, sua identificação deve estar atrelada a âmbitos específicos. Ao se identificar uma necessidade da pessoa entrevistada, o entrevistador deve obter uma visão mais profunda de qual é a necessidade humano por trás das afirmações.

Destarte, refletido sobre os ‘porquês’ das necessidades, dividiram-se as respostas em seis grupos: autonomia, descanso, pertencimento, amor, empatia e segurança.

Com o reconhecimento dos principais anseios do público-alvo, criamos uma persona para representar o perfil comportamental identificado. Este perfil deve estar em sintonia com o destinatário das soluções projetadas.

Assim, a esta persona atribuiu-se o nome de Ester, cujos adjetivos caracterizadores do perfil são: estagiária, imatura, insegura, estudante de direito, sensível, corajosa, gentil, empolgada, organizada, jovem, comunicativa e que tem o aprendizado como sua prioridade.

Figura 14: Persona



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Caminhando para a definição do problema proposto, deve-se adotar uma perspectiva centrada no ser humano, razão pela qual se optou por trabalhar com o mapa da empatia.

O mapa empático desenha como a personagem se comporta no contexto do desafio em questão, ou seja, como Ester, a estagiária, reage no ambiente de trabalho, dentro do Tribunal de Justiça, em uma vara criminal da Comarca de Joinville/SC.

Figura 15: Mapa da empatia



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

A descrição deve envolver suas dores, bem como a persona se sente, o que pensa, diz e faz, o que ouve de seus pares e o que vê acontecer ao seu redor.

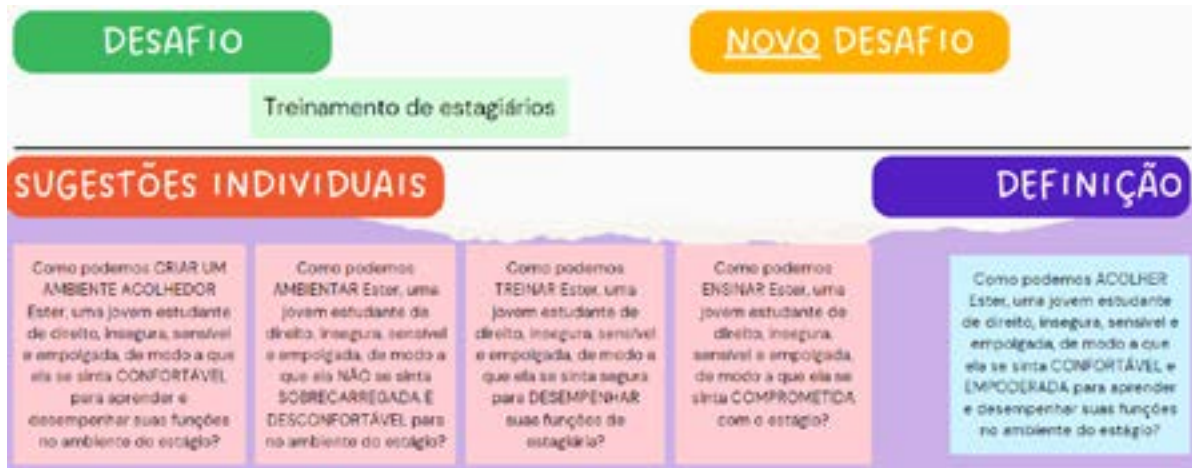
Ao estruturar-se o que Ester ‘ouve’, parte-se de um foco da fala de amigos e familiares, bem como notícias e pensamentos externos ao ambiente do trabalho. No que tange ao ‘ver’, ainda no foco do outro, deve-se narrar o que Ester observa no ambiente e nas pessoas e em tudo que a influencia. Partindo ao ponto de vista individual, tem-se a descrição de pensamentos e sentimentos que impulsionam comportamentos de Ester durante seu treinamento de estágio em uma vara criminal da Comarca de Joinville/SC. Finalizando o quatro empático, escreve-se quais são as falas e atitudes de Ester. Tais dizeres podem incluir o que o entrevistador escutou ou ainda uma construção lógica do que seria possível imaginar a persona falando ou fazendo nas circunstâncias propostas.

Encerrando a fase de conversão do duplo diamante, realizam-se escolhas para a definição do desafio.

O desafio delimitado deve ser representado por uma pergunta. Este questionamento, por sua vez, precisa estar conectado com os principais valores que embasam o *design thinking*. A questão não deve estar centrada em tecnologia, verba ou produto, mas sim focada no ser humano. O esforço dessa solução não deve ser delegado, nem mesmo posta para a própria persona resolver.

Diante destas premissas, lembrando o desafio inicial disposto na estruturação do desafio e observando todo o conhecimento angariado durante a fase de descoberta, realizou-se sugestões individualizadas que estruturaram a definição do desafio.

Figura 16: Definição



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Ao se questionar ‘como podemos acolher Ester, uma jovem estudante de direito, insegura, sensível e empolgada, de modo a que ela se sinta confortável e empoderada para aprender e desempenhar suas funções no ambiente do estágio?’, o problema e oportunidade postos ficaram claros, tratando-se de um desafio que realmente valha a pena trabalhar.

A pergunta indicada abre espaço para diferentes resoluções ao mesmo tempo que torna clara e transparente como chegou-se até esta pergunta, pois embasada nas descobertas angariadas na pesquisa.

Terminado o primeiro diamante da metodologia, abre-se a nova etapa de divergência com criação de opções para o desenvolvimento de soluções da pergunta proposta.

Figura 17: Ideação



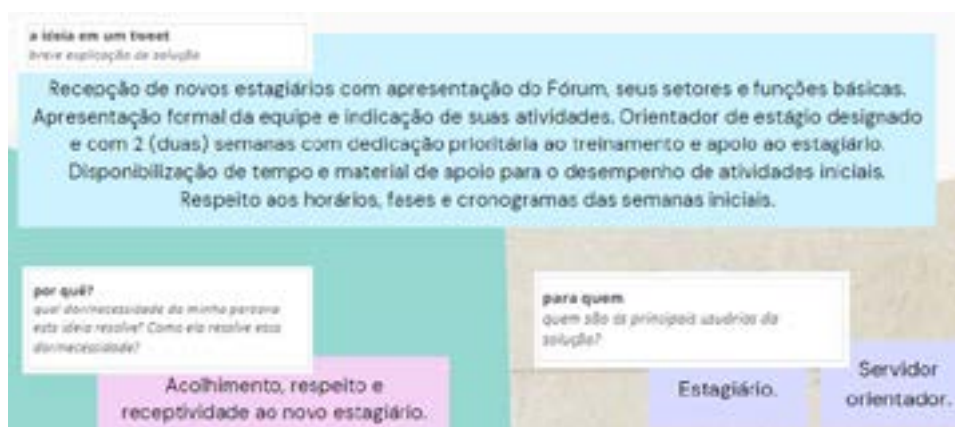
Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Na etapa da ideação, utilizaram-se, em conformidade com a estruturação metodológica ensinada por Krüger (2022) durante as aulas de Inovação na Administração Pública do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina, as técnicas de *brainwriting* e *brainstorming*.

Na primeira, o objetivo é a geração de ideias isoladas em *post its*, estimulando a criatividade e inovação. Já na segunda etapa, o objetivo é mistura e agrupar soluções similares.

Finalizada a etapa das ideias, passa-se a prototipagem, iniciando-se com uma breve explicação das soluções propostas.

Figura 18: Prototipagem em um tweet

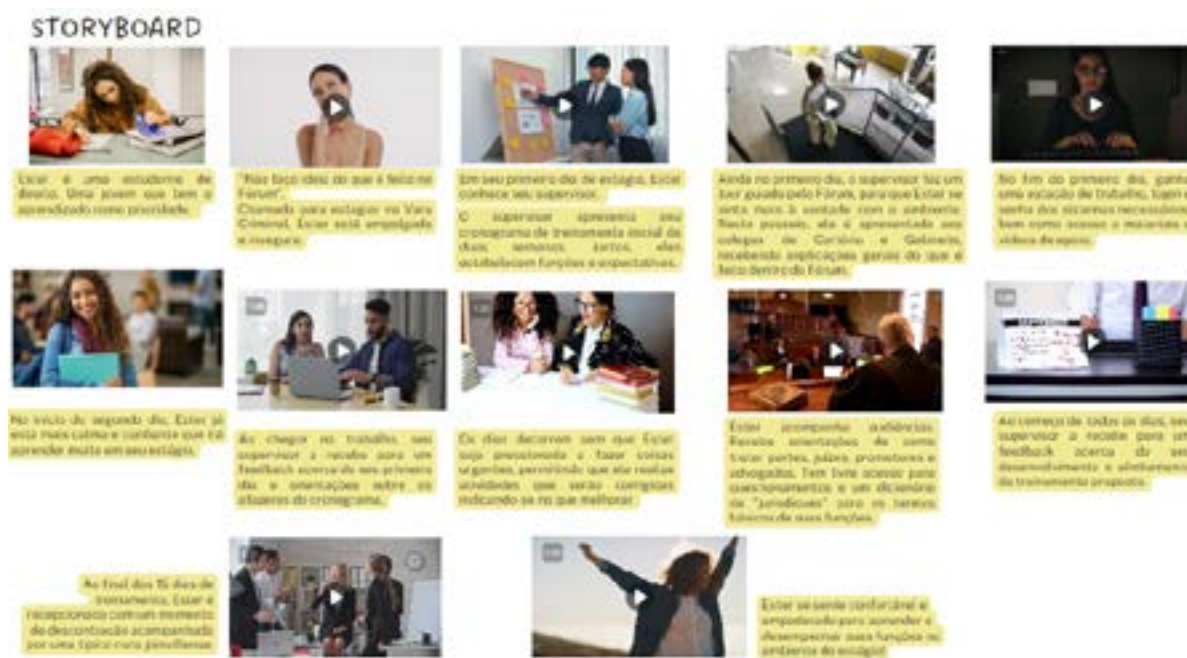


Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Ainda na prototipagem, fundamental pontuar quais os usuários da solução proposta e indicar quais dores e necessidades que a ideia sugerida irá resolver.

Por fim, com o escopo de apresentar a resolução indicada, por meio de imagens e narrativa, criou-se um *storyboard*.

Figura 19: Storyboard



Fonte: Adaptado de Krüger (Inovação na Administração Pública, 2022).

Nesta narrativa, começa-se com a apresentação das dores e necessidades do usuário central. Demonstra-se o impacto da resolução na história do usuário, bem como como sua vida muda depois de interagir com a solução proposta. Ao final, descreve-se como a solução funcionaria e quais as necessidades atendidas.

Assim sendo, vê-se que a resolução proposta, utilizando-se a estruturação metodológica ensinada por Krüger (2022), utilizou o *design thinking*, respeitando os valores de empatia, colaboração e experimentação, bem como os processos da metodologia do duplo diamante, para elaborar um protótipo de treinamento de estagiários no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da inovação dentro do Poder Judiciário brasileiro é recente, sendo que a justiça tem se mostrado, paulatinamente, mais conectada com as necessidades da sociedade atual.

Com o estudo em voga, reconhecendo-se a importância da existência de uma política de gestão da inovação normatizada pelo Conselho Nacional de Justiça, utilizou-se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina como cenário para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso.

Inicialmente, destacaram-se os panoramas gerais de abordagem da inovação: entendimento da realidade, possibilidades de ações, empoderamento de pessoas e modelagem a realidade.

Percebendo-se que, para a existência de propostas disruptivas, primordial a necessidade de espaço para trazer à sociedade um sistema judiciário mais dinâmico, optou-se um trabalho de conclusão de curso voltado para a prototipagem de novas metodologias de treinamento para estagiários de direito nas varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

Dito isso, lembrou-se que ambiente com características inclusivas são locais mais adeptos a difusão de novas dinâmicas e estruturação de setores propensos a inovação de qualidade. Assim sendo, considerando os valores que norteiam o *design thinking*, constatou-se que tal metodologia seria uma ferramenta adequada para estruturar inovação de modo criativo para a resolução do problema proposto.

Estabelecido o dilema inicial e a metodologia inovadora a ser utilizada para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, passou-se a caracterização do *design thinking*.

Em resumo, descreveu-se o *design thinking* como uma nova ferramenta de transformação, estímulo à criatividade e influência da inovação voltada para o usuário. Este direcionamento ao usuário ganha mais destaque quando se enumeram os valores primordiais do *design thinking*: empatia, colaboração e experimentação.

Assim, as pessoas tornam-se fundamentais para a criação de resoluções das dificuldades enfrentadas, fazendo com que o indivíduo seja realmente o protagonista do dilema proposto. Por fim, o *design thinking* precisa ser visto como um processo de inovação, no qual o acréscimo observado por seu destinatário é efetivamente mensurado por ele mesmo (PILLON, ALT, 2019).

Observados os modelos de *design thinking* desenvolvidos para acompanhar a compreensão e prototipagem resolutiva de celeumas em diversos contextos, optou-se pela adoção do modelo denominado duplo diamante. Nele, em que pese ser desenhado como uma divisão estruturada em quatro facetas, não se trabalha em uma estrutura engessada ou de execução linear.

Por respeitar a dinamicidade do *design thinking*, o modelo do duplo diamante mostrou-se conectado com as necessidades do projeto atual, apresentando uma natureza iterativa e permitindo que o destinatário final esteja no centro da resolução dos problemas.

Estruturada as premissas iniciais, passou-se a análise das etapas para a resolução do problema proposto: treinamento de estagiários no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Utilizou-se de estruturação metodológica ensinada por Krüger (2022) durante as aulas de Inovação na Administração Pública do curso de pós-graduação lato sensu de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina, razão pela qual o trabalho foi apresentado em 5 (cinco) fases: estruturação, descoberta, definição, ideação e prototipagem.

Na fase de estruturação, foram mapeados os conhecimentos elaborados no presente trabalho, bem como os atores do ambiente interno, externo e setores da administração que possam influenciar no projeto. Enquanto a elucidação do desafio, os objetivos, roteirização e achados foram descritos no momento da descoberta.

Abriu-se o momento de definição com as falas obtidas pelas entrevistas realizadas, observando-se, neste contexto, os sentimentos e necessidades dos usuários. Ainda na definição, trabalhou-se com a estruturação de persona e mapa de empatia, caminhando-se para a definição da celeuma nos seguintes termos: Como podemos acolher Ester, uma jovem estudante de direito, insegura, sensível e empolgada, de modo a que ela se sinta confortável e empoderada para aprender e desempenhar suas funções no ambiente do estágio?

Ingressou-se na ideação, com uso das técnicas de *brainwriting* e *brainstorming* para descrever as resoluções do dilema com a propositura dos seguintes tópicos: ambientação física e aclimação do novo estagiário; planejamento com divisão de funções, delimitação de rotinas e cronograma de treinamento; fornecimento de material de estudo e apoio para o novo estagiário; e, acolhimento, respeito e receptividade ao novo estagiário.

Por fim, na fase da prototipagem, a ideia de resolução foi descrita em uma breve explicação: recepção de novos estagiários com apresentação do Fórum, seus setores e funções básicas; apresentação formal da equipe e indicação de suas atividades; orientador de estágio designado e com 2 (duas) semanas com dedicação prioritária ao treinamento e apoio ao estagiário; disponibilização de tempo e material de apoio para o desempenho de atividades iniciais; respeito aos horários, fases e cronogramas das semanas iniciais.

Para conclusão do trabalho, desenhou-se uma narrativa na formatação de *storyboard*, indicando-se as dores e necessidades do novo estagiário em treinamento pelo Poder Judiciário e o impacto da resolução em sua história.

Deste modo, conclui-se que o feito em voga, demonstrou a utilização do *design thinking* como ferramenta de inovação passível de ser utilizada dentro do Poder Judiciário, elaborando-se um protótipo de treinamento de estagiários para as varas criminais da Comarca de Joinville/SC.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZARROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b>. Acesso em: 24 jul. 2019.
- ANTUNES, Renata Fonseca; MARTINS, Tiago Costa. (2018). **O design thinking como empatia, experimentação e colaboração na comunicação**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337224019_O_design_thinking_como_empatia_experimentacao_e_colaboracao_na_comunicacao>. Acesso em: 3 set 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **1 ano de Justiça 4.0: resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia**. Brasília: CNJ, 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Manual de gestão de memória do poder judiciário**. Brasília: CNJ, 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 395**: institui a política de gestão da inovação no âmbito do poder judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em 10 abr 2022.
- BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/diretoria-de-tecnologia-da-informacao>. Acesso em 10 abr 2022.
- BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Judlab**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/expojud-2020/judlab>. Acesso em 10 abr 2022.
- BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- CAMARGO, Roberto. **Workshop de design thinking**. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/design-thinking-presencial>. Acesso em: 5 set 2022.
- CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. **Design thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário**. Disponível em: <http://www.sied-enped2014.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518>. Acesso em 10 abr 2022.

CEREZINI, Newton Rocha; SILVA, Nathália Luiza Farias da. **Design thinking**: uma forma de redesenhar serviços públicos com foco no cidadão (2017). Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_03.pdf. Acesso em: 7 set 2022.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiência de empresas brasileiras. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. jul/set 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>. Acesso em 5 abr 2022.

GNOVA, Enap. **Design thinking aplicado ao serviço público**. (2017). Disponível em: <https://pt.slideshare.net/colaborativismo/design-thinking-aplicado-ao-servio-pblico>. Acesso em: 2 set 2022.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

KRÜGER, Anna Claudia. **Layout de inovação na administração pública**: curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <https://miro.com/app/board/uXjVOo1sdKw=/>. Acesso em: 20 nov 2022.

LEUS, Bas. **Landscape of innovation approaches**. *apud* BRANDALISE, Isabella. CAVALCANTE, Pedro. MENDONÇA, Letícia. Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%c3%adticas%20p%c3%ablicas%20e%20design.pdf>. Acesso em 10 abr 2022.

LIEDTKA, Jeanne. **Why design thinking works**. Outubro de 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works?ab=at_art_art_1x4_s04>. Acesso em: 3 set 2022.

KRÜGER, Anna Claudia. **Layout de inovação na administração pública**: curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <https://miro.com/app/board/uXjVOo1sdKw=/>. Acesso em: 20 nov 2022.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. **A caracterização do design thinking como um modelo de inovação**. Disponível em: <file:///E:/Users/cliente/Desktop/Teletrabalho%20-%20Joinville/Cursos/P%C3%B3s%20TJSC/TCC/Artigos%20para%20TCC/A%20CARACTERIZA%C3%87%C3%83O%20DO%20DESIGN%20THINKING%20COMO%20UM%20MODELO%20DE%20INOVA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em 10 set 2022.

MARTINS, Tiago Costa; ANTUNES, Renata Fonseca. **O design thinking como empatia, experimentação e colaboração na comunicação**. Disponível em: https://www.academia.edu/37989629/O_design_thinking_como_empatia_experimenta%C3%A7%C3%A3o_e_colabora%C3%A7%C3%A3o_na_comunica%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 7 set 2022.

MASSI, Fernanda. **Como fazer citação de acordo com a ABNT?** Araraquara: Letraria, 2019. Disponível em: <https://www.letraria.net/como-fazer-citacao-de-acordo-com-a-abnt/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

MOGGRIDGE, Bill. **Design Thinking: Dear Don...** Core 77, 2 de agosto de 2010. Disponível em: <<https://www.core77.com/posts/17042/Design-Thinking-Dear-Don>>. Acesso em: 3 set 2022.

NIETZSCHE, Rique. **Afinal, o que é design thinking?** São Paulo: Rosari, 2012.

NOGUEIRA, Hérika Lorena Cavalcante. **Design thinking: uma nova perspectiva para a prática museal.** Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9364/1/2014_HerikaLorenaCavalcanteNogueira.pdf>. Acesso em: 3 set 2022.

REDANTE, Roberta Cristina; FRITZ FILHO, Luiz Fernando; MEDEIROS, Janine Fleith de. **Design thinking e abordagem das capacitações uma proposta de integração.** Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2019.47.46-61>. Acesso em: 7 set 2022.

SILVA, Aline M. Castro. **O que não estamos fazendo pelo Judiciário do futuro.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/362682/o-que-nao-estamos-fazendo-pelo-judiciario-do-futuro>. Acesso em: 30 mar 2022.

SILVA, Maurício José Vianna e. [et al]. **Design thinking: inovação em negócios [recurso eletrônico].** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

SOUZA, Anderson Felipe Barros de; FERREIRA, Bruna Moraes; CONTE, Tayana. **Aplicando design thinking em engenharia de software: um mapeamento sistemático** (2011). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Anderson-Souza-8/publication/325404445_Aplicando_Design_Thinking_em_Engenharia_de_Software_um_Mapeamento_Sistematico/links/5b0d65f84585157f871f6777/Aplicando-Design-Thinking-em-Engenharia-de-Software-um-Mapeamento-Sistematico.pdf. Acesso em: 10 set 2022.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

PERFIL COMPORTAMENTAL: UMA ABORDAGEM PARA A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NA ACADEMIA JUDICIAL

BEHAVIORAL PROFILE: AN APPROACH TO BUILDING HIGH PERFORMANCE TEAMS IN THE JUDICIAL ACADEMY

Gustavo Sérgio Heil¹

RESUMO

A utilização de ferramentas de análise de perfil comportamental é empregada nas organizações do setor privado para o recrutamento de seus colaboradores e progresso ao longo da carreira. Não basta apenas possuir conhecimento e habilidades técnicas (*hard skills*), também se torna indispensável deter competências comportamentais (*soft skills*). A presente investigação tem por escopo verificar até que ponto a análise do perfil comportamental é capaz de contribuir efetivamente para o desenvolvimento de alta performance das equipes de trabalho que compõem a Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para os fins desta pesquisa, optou-se pelo uso do DISC como uma das diversas metodologias existentes para a avaliação comportamental. O mapeamento dos perfis tem o condão de revelar os pontos de melhoria e de qualidade comportamentais dos integrantes de uma equipe, permitindo a customização de cursos de aperfeiçoamento, além da possibilidade de remanejar ou lotar o servidor nos setores cuja a competência comportamental melhor alinha-se ao seu perfil. A alta performance será examinada não apenas sobre o prisma da otimização da entrega dos resultados, mas também no desenvolvimento de inteligência emocional por meio do controle de estresse, resiliência, criatividade e construção de um estilo de vida saudável.

Palavras-chave: Perfil Comportamental; Inteligência Emocional; Equipe; Alta Performance e DISC.

ABSTRACT

The use of behavioral profile analysis tools is employed in private sector organizations for the recruitment of their employees and progress throughout their careers. It is not enough just to have knowledge and technical skills (*hard skills*), it is also essential to have behavioral skills (*soft skills*). The scope of this investigation is to verify to what extent the analysis of the behavioral profile is capable of effectively contributing to the development of high performance of the work teams that make up the Judicial Academy of the Judiciary Power of Santa Catarina. For the purposes of this research, it was decided to use the DISC as one of several existing methodologies for behavioral assessment. The mapping of the profiles has the ability to reveal the points of improvement and behavioral quality of the members of a team, allowing the customization of improvement courses, in addition to the possibility of relocating or filling the server in the sectors whose behavioral competence is better aligned with your profile. High

¹ Gustavo Sérgio Heil: Especialista em Direito Civil e Psicologia Organizacional e Coaching, ambas pela Faculdade Cesusc. Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; E-mail: gugaheil2011@gmail.com

performance will be examined not only from the perspective of optimizing the delivery of results, but also in the development of emotional intelligence through stress management, resilience, creativity and building a healthy lifestyle.

Keywords: Behavioral profile; Emotional intelligence; Team; High performance and DISC.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da atividade profissional representa uma das esferas existenciais mais relevantes do ser humano. Grande parte do tempo de vida de uma pessoa é dedicada ao trabalho.

Para que se possa compreender o trabalho como fonte de vida, torna-se necessário que cada pessoa aprenda a conhecer, aprenda a fazer, aprenda a conviver e, finalmente, aprenda a ser. E esse é um processo que perdura ao longo de toda a vida: o autoconhecimento e o autodesenvolvimento.

Quando se escolhe realizar um concurso para o ingresso no serviço público, a rotina profissional pode ser bastante diferente daquilo que inicialmente se imaginava. Em pouco espaço de tempo, o indivíduo que ingressa numa carreira pública pode ter dificuldade em manter a motivação indispensável para a realização profissional e o desempenho pleno de suas funções.

Particularmente, no caso da Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), percebe-se que muitos dos servidores que cogitam o ingresso ou remoção para lá acreditam que suas atribuições ficariam necessariamente alinhadas à docência ou a produção de conteúdo pedagógico para elaboração de cursos. Há, sem sombra de dúvidas, inúmeras atividades a serem desempenhadas, sendo que cada uma delas demandariam colaboradores com perfis comportamentais distintos.

No âmbito comportamental, há pessoas que podem ter um perfil claro de exímias comunicadoras, são sociáveis; outras, planejadoras, analistas, só praticam algo após compreenderem todo o processo. Há, ainda, aquelas com a habilidade visionária e capacidade de oxigenar o grupo por meio de ideias inovadoras. Finalmente, outro perfil interessante de se ter em uma equipe refere-se ao executor, ou seja, aquele integrante da equipe com competência de executar tarefas de forma célere.

É possível afirmar que os servidores que ingressaram na Academia Judicial possam ter sido lotados em um determinado setor sem uma análise técnica de seu perfil comportamental.

Por outro lado, é sabido que nem sempre é possível inserir a pessoa no setor por ela desejado diante de várias razões (setor lotado, maior necessidade em outra unidade administrativa etc.).

O que se intenta com a presente investigação é aferir até que ponto o uso da ferramenta "análise de perfil comportamental" contribuirá efetivamente para o desenvolvimento de equipes de alta performance na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para tanto, utiliza-se o método dedutivo, procedimento monográfico e pesquisas bibliográficas para o desenvolvimento desta obra, dividida em três capítulos.

Por meio do método dedutivo, a pesquisa tem como proposta apresentar premissas de que o uso de ferramentas de perfil comportamental, apoiadas no desenvolvimento de inteligência emocional, tem a possibilidade de construir equipes de alta performance em organizações públicas e privadas. A Academia Judicial é uma unidade administrativa do Poder Judiciário de Santa Catarina, e, portanto, um ente público. Com efeito, será analisado se o uso de ferramenta de perfil comportamental junto com a inteligência emocional tem o potencial de trazer melhorias no desempenho das equipes que compõem a Academia Judicial.

No que se refere à metodologia, o procedimento monográfico é aplicado para o presente estudo de indivíduos, grupos, instituições, *in casu*, da Academia Judicial.

Já o uso de pesquisas bibliográficas consiste na construção do artigo científico, com base em dados e informações extraídos de obras relevantes publicadas sobre o assunto debatido, tais como livros, artigos, normativas etc.

Na primeira parte, apresentam-se noções acerca da ferramenta de análise de perfil comportamental DISC como uma fonte de autoconhecimento, tanto ao gestor como ao colaborador avaliado. Referida ferramenta foi construída a partir dos estudos de William Moulton Marston (9 de maio de 1893 a 2 de maio de 1947), PhD em psicologia pela Universidade de Harvard), na qual foi possível classificar o comportamento humano em quatro tipos: dominância, influência, estabilidade e conformidade. As iniciais desses quatro tipos de comportamento forjaram o nome da ferramenta DISC.

Em sequência, a pesquisa trará uma reflexão acerca da importância da inteligência emocional no desenvolvimento de alta performance sem perder de vista a realidade do setor público em que o critério de seleção para o ingresso de colaboradores ocorre por meio da avaliação da inteligência racional do candidato.

Finalmente, o trabalho abordará a importância da análise de perfis na gestão de pessoas no âmbito da Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina. Verificar-se-á se o reconhecimento dos diversos tipos de pessoas que compõe uma equipe de trabalho auxilia na realocação dos servidores nos diversos setores, considerando as funções que mais combine com

cada um deles. É sabido que o desempenho de funções condizentes com as características comportamentais gera motivação e engajamento e, como consequência, aumento da produtividade. Nesse ponto, será relevante esclarecer a diferença entre um simples grupo de pessoas e uma equipe ou time de trabalho (*work team*). Somado a isso, busca-se trazer o conceito de alta performance alinhado ao desenvolvimento de inteligência emocional. A visão de uma alta performance que entrega seus frutos e resultados e que ao mesmo tempo garante a eficiência contínua de uma equipe.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com reflexões e apontamentos acerca da importância do uso das ferramentas de perfis comportamentais para o desenvolvimento de equipes de alta performance no ambiente de trabalho da Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina. Os estudos aqui registrados não possuem pretensões de verdade absoluta, assumindo o relativismo e o caráter provisório de todo argumento científico.

1 A FERRAMENTA DE PERFIL COMPORTAMENTAL DISC: UMA BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEITUAL

O ser humano, a partir de sua concepção, tem início a um processo de interação permanente com o ambiente e com as pessoas de sua convivência. Tudo o que acontece ao redor é apreendido por meio dos sentidos (tato, olfato, visão, audição e paladar) e transformados pelo cérebro em saber. As experiências, desde a tenra idade, e o conhecimento adquirido durante o transcurso da vida têm o condão de moldar a impressão que uma pessoa tem de si, do outro e do mundo.

Quando algo é trazido para dentro de si, a mente procura dar um significado, um sentido. Normalmente, nos bancos escolares, especialmente no ensino fundamental e médio – quando se está a constituir a personalidade – não se ensina que por trás de cada experiência há um aprendizado capaz de aperfeiçoar o olhar.

De um modo geral, o ser humano não aprende a assimilar aquilo que está em seu entorno e devolver ao meio algo igual ou superior ao que recebeu. Numa visão simplista, não lhe é ensinado a agir de forma construtiva por onde passa; ao contrário, na grande maioria das vezes, sua maneira de agir é reativa.

E toda a vez que a reação ocorre de modo impulsivo, sem um lastro em valores, crenças positivas e inteligência emocional, corre-se o risco de a ação gerar um resultado prejudicial.

Agir com responsabilidade consiste na máxima de compreender que o comportamento humano é capaz de ser desenvolvido e melhorado. Os estudos da neurociência atestam a

plasticidade neural do cérebro, inclusive, na fase adulta. Noutras palavras, é possível aprender de forma contínua e constante, programar e até reprogramar a mente.

Dos ensinamentos do austríaco Viktor Emil Frankl, reconhecido internacionalmente por ter sobrevivido aos campos de concentração nazista na Segunda Guerra Mundial e fundador, posteriormente, a escola de psicoterapia nominada Logoterapia, colhe-se a importância de saber dar respostas qualificadas àquilo que se vivencia. À propósito, sobre o assunto, traz-se à baila trecho da obra de Stephen R. Covey (2005, p. 96):

Victor Frankl mostra que existem três valores centrais na vida: a experiência, ou seja, aquilo que acontece a nós; a criação, ou seja, aquilo que trazemos ao mundo; e a atitude, ou seja, nossa resposta em momentos difíceis, como por exemplo, uma doença terminal.

Minha própria experiência com as pessoas confirma as afirmações feitas por Frankl – que considera a atitude o maior valor entre os três, no sentido paradigmático ou referencial. Em outras palavras, o que importa mais é a forma como respondemos às experiências da vida.

O comportamento humano sempre foi objeto de estudo da ciência cognitiva, sobretudo, da Psicologia. Prever como uma pessoa funciona, tais como as características relacionadas à comunicabilidade, determinação, planejamento e execução não foi o norte escolhido pela psicologia clássica, mais preocupada com esquemas negativos de pensamentos.

E foi o norte-americano William Moulton Marston, PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard, por meio do livro *As Emoções das Pessoas Normais*, publicado em 1928, que deu início a teoria que serviu posteriormente de base para o que ficou conhecido como testes de perfis comportamentais DISC voltados para uma compreensão de tipos de personalidade. Segundo Ribas (2018, p. 34), DISC “é uma teoria em que muitas ferramentas de análise de perfil comportamental se baseiam, sendo provavelmente a mais utilizada em empresas, em todo o mundo”.

A propósito, sobre perfil comportamental Giordan (2022, p. 1) esclarece:

Trata-se de uma classificação que categoriza os indivíduos de acordo com suas características e o modo como eles reagem a determinadas situações. Assim, por meio de um mapeamento de perfil, é possível entender quais os pontos positivos de cada profissional e quais dificuldades precisam ser trabalhadas e desenvolvidas.

Um ponto interessante de registrar é que o citado livro não foi considerado relevante para a época, até porque, contrariando a visão daquele tempo, o livro tratou sobre aspectos comportamentais de pessoas normais e não com algum tipo de enfermidade. Outro aspecto de

valia, e audacioso para aquele período, é que Marston não fez distinção na teoria entre homens e mulheres (RIBAS, 2018).

É preciso esclarecer ainda que não foi Marston quem construiu o instrumento DISC com relatórios e questionários. Em seu livro, não havia menção a testes para identificar os perfis comportamentais. Walter Vernon Clarke foi o primeiro sujeito responsável pela criação do primeiro instrumento chamado “AVA – *Activity Vector Analysis*”. William Moulton Marston, a propósito, foi orientador no trabalho de conclusão de curso de mestrado de Walter Vernon Clarke. O nome da tese era *Physical types as bases for variations in primary emotions* (RIBAS, 2018).

Também é relevante registrar que foi John Cleaver, o qual trabalhou na empresa de Walter Clarke até 1956, quem elaborou pela primeira vez um instrumento com o uso das letras D, I, S e C. O Instrumento chamava-se *Self DISCRIPTION* (RIBAS, 2018).

Posteriormente, no transcorrer dos anos, inúmeros testes baseados na teoria DISC foram criados para o desenvolvimento de pessoas, sobretudo, no campo profissional.

Marston afirmava que o perfil de comportamento humano poderia ser classificado em 4 (quatro) tipos: *dominance*, *inducement*, *compliance* e *submission*. Hodiernamente, são conhecidos como dominância, influência, conformidade e estabilidade (RIBAS, 2018). Para melhor compreensão segue um pequeno resumo de cada uma dessas dimensões comportamentais de acordo com orientação de Ananias Junior (2022):

a) Dominância – pessoas motivadas por desafios, capazes de enfrentar as situações com maior facilidade. São determinadas, exigentes e buscam por resultados. São exímias executoras. Gostam de autonomia. São excelentes quando se trata de tarefas que precisam ser realizadas em curto prazo. Por outro lado, podem ser vistas como pessoas autoritárias e inflexíveis. Em razão de estarem compromissadas com a rápida entrega, podem ser impulsivas em algumas tomadas de decisões.

b) Influência – pessoas motivadas por liberdade e criatividade. São otimistas, sociáveis, flexíveis e extrovertidas, com grande habilidade de comunicação, o que lhe garantem destreza na habilidade de influenciar pessoas. Buscam por relacionamentos, o que significa que preferem trabalhar em equipe. Sob o aspecto negativo, pessoas com este perfil podem ser dispersas e terem dificuldade em ter foco.

c) Conformidade – pessoas motivadas por altos padrões. São ótimas em atuar com regras e processos. Elas detêm um senso analítico apurado, são disciplinadas e perfeccionistas. Como analistas trabalham sempre com foco na qualidade, atendo-se a detalhes por ocasião em

que realizam suas tarefas. Contudo, quando há excesso de perfeccionismo, podem assumir hábitos inflexíveis.

d) Estabilidade – pessoas motivadas por segurança e lealdade e que buscam colaboração. Tem grande facilidade para se ajustar a padrões e rotinas do dia-a-dia. São mais previsíveis que os demais perfis. Como planejadoras, tem bastante facilidade para traçar metas e estratégias de ação. No aspecto de melhoria, faltam a elas habilidades relacionadas com a criatividade.

Os testes DISC mapeiam a alta e baixa dominância desses perfis. De uma maneira geral, sem considerar um cargo específico, não há um perfil melhor que o outro. Além disso, a ferramenta oportuniza as áreas que a pessoa analisada poderá desenvolver, além de gerar um processo de autoconsciência.

O resultado de cada teste sempre deverá ser balizado com os demais fatores, tais como experiência profissional, conhecimento técnico, inteligência emocional, valores e crenças. Dito de outra forma, a conclusão do teste DISC sempre deverá ser contextualizado, pois ele é um meio e não um fim para contribuir na escolha de profissionais mais qualificados para as funções de uma equipe.

Ribas enfatiza ser possível se adaptar a um estilo em que a predominância seja baixa. A questão é por quanto tempo e qual o grau de dificuldade para que isso seja possível. Vale lembrar que a teoria DISC é neutra. Não há classificação de qual é o melhor dos perfis e sim qual o mais alinhado com determinada atividade. Sobre o assunto, referido autor apresenta a seguinte contribuição:

O DISC deve ser usado para valorizar, engrandecer e desenvolver os outros, levar bons sentimentos e sensações, não para diminuir e já de início colocar limites nos outros.

Um dos norteadores mais fortes e significativos para quem utiliza a teoria DISC é a neutralidade dos conceitos; nenhum fator, alto ou baixo, é melhor ou pior do que outro. Todos os fatores possuem qualidades da mesma quantidade e intensidade (RIBAS, 2018, p. 229).

Em termos ideais, melhor seria uma pessoa trabalhar em algo com características comportamentais apropriadas. Essa situação traria fluidez, baixo consumo de esforço e possível realização profissional.

Como se pode observar, a análise de perfil comportamental é de grande utilidade para o desenvolvimento humano, visando à alta performance.

No entanto, alerta-se para o fato de que a teoria DISC, de William Moulton Marston, apesar de atrelar uma emoção observável para cada perfil comportamental – dominância (raiva),

influência (ódio), estabilidade (ciúme) e conformidade (medo) –, não tem a capacidade mensurar o nível de consciência que cada pessoa tem em relação às suas próprias emoções e a habilidade de gerenciá-las.

2 A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA ALTA PERFORMANCE

O ser humano que toma a decisão de se atentar para as suas próprias emoções e perceber as sentidas pelas pessoas de seu convívio, consegue agregar, crescer, somar, florescer na sua jornada pessoal e profissional, construindo relacionamentos saudáveis.

O psicólogo e jornalista norte-americano Daniel Goleman foi o responsável por popularizar o conceito de inteligência emocional. Goleman, que possui PhD na Universidade de *Harvard*, lançou, no ano de 1995, o livro que virou *best-seller* intitulado *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*.

A teoria da inteligência emocional foi, contudo, apresentada no campo científico no ano de 1990 – por meio de artigo acadêmico – elaborado pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer.

Atualmente, o conceito está difundido e imerso em uma multiplicidade de recortes por ele gerado. Todavia, um recorte específico acerca dos ensinamentos de Goleman foi fixado. Segundo o autor, “inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e em nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 2011, p. 306).

A revolução gerada pelos estudos da inteligência emocional inicia pela análise e pesquisa de pessoas que, não obstante deterem elevado quociente de inteligência (QI), nem sempre alcançavam sucesso em sua vida pessoal e profissional.

Por muito tempo, o conhecimento técnico foi considerado como característica preponderante para o recrutamento de pessoas em uma organização. À propósito, sobre esse ponto, Goleman (1998, p. 20), em sua obra *Trabalhando com a Inteligência Emocional*, traz a seguinte observação:

Essa nova forma de pensar pode constituir um choque para muitos dos empregados mais velhos, filhos da meritocracia, que aprenderam que a instrução e a capacitação técnica eram passaporte permanente para o êxito. As pessoas estão começando a se dar conta de que o êxito requer mais do que a excelência intelectual ou a maestria técnica, e que necessitamos de um outro tipo de habilitação apenas para sobreviver – e, sem dúvida, para prosperar –

no mercado de trabalho do futuro, cada vez mais turbulento. Qualidades interiores como resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade estão recebendo uma nova valorização.

No setor público, essa perspectiva ganha ainda mais notoriedade, uma vez que, até o presente momento, as provas de concursos para o ingresso no serviço público se encontram pautadas na aferição exclusiva de conhecimento. Noutras palavras, o critério de seleção se limita a avaliar a inteligência racional do candidato.

E, conforme observado pelo citado autor, a inteligência emocional não se confunde com ser simpático, até porque, em alguns casos, é preciso ser enérgico para defender um posicionamento que nem sempre o outro estará disposto a ouvir. Também não consiste em externar, sem critério e cuidado, sentimentos como se costuma dizer na fala popular “doa a quem doer”; ou ainda se tornar hostil, não aceitando críticas que possam lhe beneficiar por serem construtivas; ao reverso, a inteligência emocional busca a gestão das emoções de modo a expressar-se da maneira mais adequada e apropriada possível.

O primeiro passo para o desenvolvimento da inteligência emocional é a auto-observação. E como disse o poeta inglês Robert Browning “para fazer boas coisas no mundo, primeiro você precisa saber quem é você e o que dá sentido à sua vida” (*apud*, RIBAS 2018, p. 75).

Ter consciência dos pontos fortes, dos pontos de melhoria, reconhecer porque se age de determinada forma, de onde se partiu, por que está aqui e para aonde se deseja caminhar. E, em muitos casos, é possível que se saiba o propósito de vida, mas por deficiência na gerência das emoções a pessoa acredita não ser capaz e, assim, ao invés de utilizar de todos os meios para a sua realização humana, despende sua existência numa bolha de acomodação e convencimentos equivocados de natureza limitante.

Goleman faz um apontamento importante ao trazer um elemento novo para compreender essa teoria. Ele esclarece que a inteligência emocional de cada ser humano serve como base para aprender habilidades alicerçadas em inteligência intrapessoal (autopercepção, motivação e autorregulação) e inteligência interpessoal (consciência social e regulação social). Ter alto nível de inteligência emocional não significa necessariamente deter competências emocionais para a atuação de um determinado cargo ou profissão. O que se tem, em verdade, é a potencialidade para adquirir as competências emocionais próprias para determinada atuação. Um desempenho ótimo pressupõe uma combinação de competências dessas cinco áreas da inteligência emocional.

Dito isto, é possível identificar que uma pessoa terá a capacidade de atuar com alta performance quando, além de seu perfil comportamental (dominância, influência, estabilidade e conformidade) ser adequado ao cargo ocupado, ele disponha de inteligência intrapessoal e interpessoal.

Nesse sentido, colhe-se lição de Ribas (2018, 160):

É fundamental entender a influência da inteligência emocional em um perfil comportamental DISC. Utilizar estas duas ciências em conjunto seria o ideal, uma vez que traria um melhor entendimento de quem é cada um e também dos resultados positivos, ou não, de uma pessoa no que se refere aos seus relacionamentos pessoais e vida profissional.

Conhecer o perfil comportamental DISC de uma pessoa pode ser a chave para abrir a porta do entendimento do outro, ou de nós mesmos. A inteligência emocional, por sua vez, pode ser o fator decisivo para que uma pessoa possa tirar proveito de todos os seus talentos, sem patinar ou rodar na curva, na estrada da vida.

Para melhor esclarecimento acerca dos elementos que estruturam a inteligência emocional, apresenta-se o seguinte resumo (GOLEMAN, 2011):

a) Autopercepção - Um sujeito com autoconsciência consegue reconhecer e compreender suas emoções e o impacto na produção de tomadas de decisão que geram em si e no outro. Uma pessoa que se descontrola com facilidade afeta sua própria saúde e deteriora seus relacionamentos.

b) Autorregulação - A autorregulação, por sua vez, é responsável pelo controle das emoções e pelo redirecionamento de impulsos. Desse modo, realiza-se com mais acerto as tarefas à medida que se lida melhor com as emoções. As pessoas que não lidam bem com as suas emoções acabam sofrendo o impacto delas, prejudicando sua performance.

c) Motivação - A motivação é o motor propulsor de quaisquer um dos perfis comportamentais. Quem não se sente motivado deixa de buscar crescimento, não inova, produz pouco, não consegue ajudar o outro, enfim, não realiza. A motivação representa a paixão pelo que se faz, impulsiona a pessoa a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

Uma pessoa motivada por trabalhar naquilo que possui aptidão entra num estado conhecido como fluência ou fluxo (*flow*). A fluência pode representar mais um estímulo, além daqueles de natureza externa como a retribuição financeira e o enriquecimento ambiental. O psicólogo Mihalyi Csikszentmihalyi, precursor no estudo de estado de fluxo, assinala que o trabalho é a principal área da vida de uma pessoa em que é possível estar experimentando o estado de fluxo (GOLEMAN, 2011).

Outra fonte de motivação é o chamado *euestresse*, ou o stress bom. Goleman (2011) ensina que uma dose moderada de ansiedade no ar, de um pouco de urgência tem o condão de mobilizar a pessoa a agir.

d) A consciência social (empatia) permite que a pessoa compreenda com atenção o que outro está sentindo e, diante dessa compreensão, a maneira adequada para agir e falar, além, de sobretudo, saber ouvir (*rapport*). Sem essa qualidade, a pessoa poderá ser inconveniente, falando coisas na hora errada ou que possam ofender quem está ouvindo.

e) A alta regulação social (habilidades sociais) está alinhada com a capacidade que o sujeito tem de influenciar as emoções do próximo, de gerenciar relacionamentos e formar redes sociais. Está-se aqui a tratar não só de quantidade de relacionamentos, mas, sobretudo, da qualidade dessas relações. É a aptidão de utilizar essas habilidades para solucionar conflitos, cooperar e trabalhar em equipe.

É possível afirmar que as emoções são transmissíveis e a pessoa que tem consciência dessa habilidade pode contagiar sua equipe com o estado de ânimo desejado. A alta regulação social permite que a pessoa estabeleça e cultive vínculos afetivos, desenvolvendo relacionamentos benéficos.

Um outro ponto fundamental de grande valia é que a gestão das emoções pode ser aprendida e desenvolvida de forma contínua, sendo esse crescimento da inteligência emocional conhecido como maturidade. Uma pessoa autoritária pode aprender a ouvir a opinião alheia; um *workaholic* pode aprender a ter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e assim por diante.

Como se pode observar, resta claro que a inteligência emocional facilita o desenvolvimento do espírito de equipe, com seus integrantes, trabalhando de forma harmônica e engajados na obtenção de resultados comuns.

3 A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NA ACADEMIA JUDICIAL POR MEIO DO USO DA FERRAMENTA DISC E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A utilização da análise de perfil comportamental para a construção de equipes de alta performance, tema do presente artigo, privilegia nesse terceiro capítulo sua inserção no âmbito da Academia Judicial.

Releva notar que o Poder Judiciário Catarinense não utiliza a ferramenta DISC, seja por ocasião do recrutamento de colaboradores, seja para a organização de equipes com perfis comportamentais adequados.

A Academia Judicial (AJ) é o órgão de educação do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), responsável pela formação e o aperfeiçoamento pessoal e profissional de seus magistrados, servidores e estagiários.

A Escola foi fundada em 23 de novembro de 2001 (Resolução GP n. 49/2001) e hoje encontra-se regulada pela Resolução TJ n. 7 de 6 de abril de 2022. Os órgãos deliberativos e executivos que compõem a estrutura da Academia Judicial são: o Conselho Técnico-Científico, o Conselho Editorial; a Comissão Permanente de Avaliação; a Diretoria Executiva e a Vice-Diretoria Executiva.

O negócio da Academia Judicial encontra-se estruturado em três grandes eixos: educação, pesquisa e extensão.

No campo da educação, a Escola realiza cursos de formação inicial, continuada e suplementar. Para atuar na formação suplementar, a Academia Judicial foi credenciada pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC) e pelo Ministério da Educação (MEC).

Na seara da pesquisa, conta com os Núcleos de Pesquisa e Estudo e de Projetos de Pesquisa. Desde 2013, a escola possui uma revista intitulada *CEJUR/TJSC: Prestação Jurisdicional*².

Na extensão, são efetuados cursos como os de mediação e conciliação judicial e de pretendentes à adoção, além do Programa da Residência Jurídica.

Dentre os referidos órgãos que asseguram o desenvolvimento das atividades educacionais, encontra-se a Diretoria Executiva, hodiernamente, composta pela: Diretoria de Assuntos Acadêmicos e Pedagógicos da Magistratura; Diretoria de Pesquisa, Extensão e Comunicação Institucional; Diretoria de Formação Inicial da Magistratura e de Projetos Especiais; Diretoria de Capacitação de Serviços Judiciários e a Secretaria Executiva.

Para os fins deste trabalho, será feito um recorte, direcionando-se o presente estudo à Secretaria Executiva da Academia Judicial. E, conforme o Regimento Interno da Academia Judicial (Resolução GP n. 62/2022), a Secretaria Executiva “[...] é unidade de diagnóstico, de planejamento, de organização, de coordenação, de execução, de supervisão e de registro”. É

² e-ISSN: 2319-0884 3 e avaliação Qualis A3

nessa estrutura que se encontram lotados os servidores e estagiários que operacionalizam as atividades de ensino, pesquisa e extensão do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A Secretaria Executiva, dirigida pelo Secretário Executivo, é constituída pelas seguintes unidades administrativas:

- I - Assessoria Técnica;
- II - Secretaria de Assuntos Específicos;
- III - Secretaria de Comunicação;
- IV - Divisão de Educação:
 - a. Seção de Apoio à Pesquisa e Extensão;
 - b. Seção de Avaliação e Certificação;
 - c. Seção de Educação a Distância;
 - d. Seção de Projetos Educacionais; e
 - e. Seção de Secretaria Acadêmica;
- V - Divisão Administrativa:
 - a. Seção de Cursos e Eventos;
 - b. Seção de Custeio; e
 - c. Seção de Infraestrutura.

Em termos de dirigentes, são 8 (oito) chefes de seção, 2 (dois) chefes de divisão, além de 1 (um) secretário executivo. De forma global, atuam na Secretaria Executiva 41 servidores, sendo 28 mulheres e 18 homens.

Quanto à qualificação, os colaboradores possuem o seguinte nível de formação: 4 (quatro) mestres, 18 (dezoito) especialistas, 2 (duas) doutorandas, 1 (um) doutor, 14 (catorze) graduados, além de 1 (um) tecnólogo. A formação de nível superior é bastante variada (Contabilidade, Direito, Jornalismo, Psicologia, Administração, Pedagogia, Letras, Engenharia de Alimentos, Teologia, *Design* Instrucional e Sistema de Informações).

Como se pode observar, o grupo de servidores que atuam na Academia Judicial é composto por profissionais com grande capacidade técnica.

Em cada uma das unidades administrativas descritas acima, atuam um conjunto de colaboradores. É sabido que um conjunto de pessoas não necessariamente formam um grupo. Para que se possa considerar a existência de um grupo, há que se ter uma estrutura definida e papéis claros e específicos de cada um dos integrantes. Além disso, torna-se necessário que o grupo possua normas que indiquem uma diretriz de comportamento e de produtividade.

Por outro lado, para que um grupo de pessoas possa ascender a um grau de equipe ou time, torna-se necessário que seus colaboradores estejam alinhados ao processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional. Não basta apenas exercer o papel que se espera de forma isolada, é preciso que o colaborador contribua enquanto membro de uma equipe e

detenha atributos de inteligência emocional com habilidades de empatia, pertencimento e colaboração.

Sobre o tema, Goleman (2012) recorda que uma pessoa de mau humor pode, além de afetar a si própria e os colegas de trabalho, prejudicar a própria performance da equipe. A propósito, colhe-se excerto de sua obra:

O principal ponto negativo de se estar de mau humor, claro, é ser desagradável para nós e para quem está ao nosso lado. Mas há custos mais sutis: no nível cognitivo, somos mais pessimistas e, portanto, mais predispostos a desistir mais rapidamente quando as coisas dão errado do que se estivéssemos num estado otimista. O mau humor nos dá uma perspectiva negativa em relação ao que estamos considerando e assim colocamos uma distorção negativa aos nossos julgamentos. E por sermos menos agradáveis com os que nos rodeiam, podemos perturbar a harmonia de uma equipe – um membro mal-humorado de uma equipe pode reduzir a eficácia para todos (GOLEMAN, 2012, p. 19).

Normalmente uma equipe de alto desempenho é classificada como “[...] aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe” (DYER, 2011, p. 23).

No campo da Neurociência, Shawn Achor, autor do livro *O JEITO HARVARD DE SER FELIZ*, destaca a importância da cooperação e os resultados gerados no corpo quando o ser humano sente o apoio social, senão vejamos:

A nossa necessidade de apoio social não está só na nossa cabeça. Os psicólogos evolucionários explicam que a necessidade de afiliação e formação de vínculos sociais está literalmente programada no nosso corpo. Quando formamos um vínculo social positivo, a oxitocina, um hormônio indutor do prazer, é liberada na nossa corrente sanguínea, reduzindo imediatamente a ansiedade e melhorando nossa concentração e foco. Cada conexão social também reforça nosso sistema cardiovascular, neuroendócrino e imunológico, de forma que, quanto mais conexões formamos com o tempo, melhor é o funcionamento do nosso corpo (ACHOR, 2012, p. 183).

Contudo, para a finalidade desta pesquisa, pretende-se qualificar uma equipe de alto desempenho como aquela que detém não só competência técnica, mas também comportamental e emocional. O time não deve se ater tão somente ao resultado, mas se comprometer a dar 100% de esforço para realizar os objetivos claramente definidos pelo líder com apoio do corpo técnico. Mais uma vez, tornam-se oportunas as considerações de Goleman, desta vez, da obra *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*, a saber: Não há dúvida de que o QI é a melhor forma de encaminhar as pessoas para as carreiras que lhes são mais adequadas: é preciso um QI com um desvio padrão (um QI de 115) para lidar com a complexidade cognitiva de profissões como medicina, direito ou contabilidade, ou para ser um executivo de alto nível.

No entanto, uma vez que as pessoas estejam nesses papéis, a capacidade do QI como predictor do sucesso decai gradualmente. Existe um “efeito piso” para o QI – todos nesses papéis foram selecionados por conta do QI alto. Mas na hora de prever quem dentre essas pessoas extremamente inteligentes irá emergir como a mais produtiva, o melhor membro de uma equipe ou um líder destacado, a inteligência emocional passa a ter mais importância (GOLEMAN, 2015, p. 7).

A partir de uma análise de perfil comportamental, os gestores da Academia Judicial terão condições de informar seus colaboradores quais comportamentos podem incorporar, refinar ou, se for o caso, eliminar. Os colaboradores passarão a ter consciência do papel de cada atividade complementar e não abrirão mão de desenvolvê-las. A produção de *feedback* e *feedforward* comportamental, com sugestões reais, para melhoria a curto prazo é um dos grandes motivos pelo qual se deve utilizar esse modelo de gestão, buscando-se, para tanto, treinamentos para o aperfeiçoamento de conhecimento, habilidades e atitudes de acordo com o perfil comportamental exigido.

A inteligência emocional é de suma importância para a construção de uma equipe de alta performance. É fundamental considerá-la como um elemento indispensável, para que um grupo alcance alto desempenho e, ao mesmo tempo, que cada um de seus membros se encontre satisfeito e realizado com aquilo que faz. Não se pode olvidar a necessidade de um forte trabalho de regulação emocional, sobretudo, no que tange à alta tolerância à frustração, a capacidade de resistir, de acreditar e de perseverar, independente do resultado e do cenário apresentado.

É de se enfatizar que alta performance não se confunde com resultados ótimos, transcende isso. É garantir que a equipe tenha uma caminhada adequada, viabilizando crescimento pessoal e profissional, permitindo o fortalecimento da aderência e, com isso, repercutindo na melhoria do resultado.

Segundo a Febracis:

Alta performance é o estilo de vida de quem quer manifestar o seu potencial. Viver em alta performance não é apenas mostrar mais resultados no trabalho, ou tornar seu tempo mais produtivo. Alta Performance é um estado de equilíbrio verdadeiro e altamente produtivo (FEBRACIS, 2022, p.1).

Numa equipe de alta performance cada integrante sente o empoderamento de pertencer ao time. Percebe que não é mais a sua ação de forma isolada que faz com que sejam alcançados os objetivos. É o conjunto, a coesão, a força do Um que forja no integrante um sentimento maior, de florescimento e quiçá de heroísmo. A propósito, sobre o assunto Anthony Robbins faz uma excelente reflexão sobre o tema:

Um herói é uma pessoa que contribui corajosamente nas circunstâncias mais árduas; um herói é uma pessoa que age com altruísmo e que exige mais de si mesma do que os outros esperariam; um herói é alguém que desafia a adversidade e faz o que acredita ser certo, apesar do medo. Um herói projeta-se além do “bom senso” dos defensores do *status quo*. Um herói é alguém que tem como objetivo contribuir, alguém que está disposto a dar um exemplo,

alguém que vive pela verdade de suas convicções. Um herói desenvolve estratégias para assegurar seu resultado, e persiste até que tudo se torna uma realidade, mudando sua atitude conforme o necessário, e compreendendo a importância das pequenas ações sistemáticas. Um herói não é alguém que seja perfeito, porque nenhum de nós é perfeito. Todos cometemos erros, mas isso não invalida as contribuições que fazemos ao longo de nossas vidas. Perfeição não é heroísmo, humanidade é (ROBBINS, 2014, p. 599).

Como desfecho desta pesquisa, pode-se concluir que muitas das potencialidades inerentes aos integrantes das equipes que formam a Secretaria Executiva da Academia Judicial poderão ser transformadas em competências comportamentais de alto nível de performance a partir do uso da ferramenta DISC e do desenvolvimento contínuo da inteligência emocional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da análise de perfil comportamental por meio de ferramenta DISC, apoiada na inteligência emocional, pode ser considerada uma proposta viável de ser implementada na Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Conforme destacado no desenvolvimento da presente pesquisa, a teoria que dá sustentação científica aos testes de perfis comportamentais DISC é de autoria do norte-americano William Moulton Marston, PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard.

A realização de teste DISC fornece ao colaborador importantes informações acerca de suas características relacionadas, dentre outras, à comunicabilidade, determinação, planejamento e execução.

O teste de avaliação DISC também facilita os gestores na construção de equipes, permitindo ao colaborador desempenhar uma função condizente com suas competências comportamentais. Essa possibilidade trará um ganho qualitativo e de produtividade na atividade prestada. O líder que dispõe de um mapeamento de perfil comportamental de seu time, tem maiores condições de avaliar e selecionar o colaborador considerando os tipos (dominante, influente, conformidade e estável) e a tarefa a ser realizada.

O florescimento contínuo da inteligência emocional dos colaboradores forma o senso de pertencimento e fluidez nas relações interpessoais e, a partir daí, o engajamento na obtenção dos resultados perseguidos pelo time.

Não basta deter conhecimento técnico, também é preciso ter competência comportamental e emocional, o que implica saber trabalhar em equipe. Para tanto, os colaboradores devem ser incentivados a desenvolver continuamente as inteligências intrapessoal e interpessoal.

A alta performance deve ser reconhecida não só como parte relevante da cultura de uma organização, como também a maneira e o estilo de vida do próprio profissional, que passa a aderir essa postura em todas as esferas da sua existência. O escopo é garantir um desempenho elevado e sustentável dos colaboradores realizados e satisfeitos nas esferas pessoal e profissional.

Finalmente, registra-se que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, apenas instigar os estudiosos na área a debruçarem-se sobre um tema que merece ser investigado.

REFERÊNCIAS

- ACHOR Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**. Tradução: Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012. 216 p.
- ALVES, Elizete Lanzoni, RODRIGUES, Horácio Wanderlei. MEZZARROBA, Orides. **Guia de Metodologia da Pesquisa**. 2015. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/guias-e-cartilhas>. Acesso em: 24 mar. 2022.
- DYER, William G. **Equipes que fazem a diferença (team building): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2011. 9788502109810. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109810/>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- FEBRACIS. **10 regras para uma vida de alta performance**. Disponível em: <https://febracis.com/10-regras-para-uma-vida-de-alta-performance/>. Acesso em 3 dez. 2022.
- GIORDAN, Isabela. **Entenda como o seu perfil comportamental impacta a sua carreira**. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/blog/como-o-perfil-comportamental-impacta-a-sua-carreira>. Acesso em: 28 nov. 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 188 p. Disponível em play.google.com. Acesso em 28 fev. 2023.
- GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Tradução: Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 120 p. Disponível em play.google.com. Acesso em 28 fev. 2023.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 417 p. Disponível em: play.google.com. Acesso em 27 nov. 2022.

JUNIOR, Ananias. **Planilha Disc: O que é teste DISC?**. Disponível em: <https://excelcoaching.com.br/teste-disc-excel-coaching/>. Acesso em 27 nov. 2022.

RIBAS, Alexandre. **DISC: tudo o que você precisa saber, mesmo**. 1ª ed. São Paulo: Sucess for you Editora, 2018. 328 p.

ROBBINS, Anthony. **Desperte seu gigante interior: como assumir o controle de tudo em sua vida**. 25ª ed. Tradução: Haroldo Neto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014. 637 p.

SANTA CATARINA. **Resolução TJ n. 7, de 6 de abril de 2022**, que reestrutura a Academia Judicial do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Santa Catarina, Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em: www.tjsc.jus.br. Acesso em: 27 nov. 2022.

GIORDAN, Isabela. **Entenda como o seu perfil comportamental impacta a sua carreira**. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/blog/como-o-perfil-comportamental-impacta-a-sua-carreira>. Acesso em: 28 nov. 2022.

OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DOS CONSTRUTOS DA PSICOLOGIA POSITIVA ÀS LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES

THE BENEFITS OF APPLYING THE POSITIVE PSYCHOLOGY CONSTRUCTS TO THE LEADERSHIPS OF ORGANIZATIONS

PAOLA SEIDEL LOMBARDI¹

RESUMO

A Psicologia Positiva desenvolveu seus construtos com bases sólidas na metodologia científica e comprovou que as pessoas que se concentram em desenvolver seus aspectos positivos vivem com mais saúde física e mental e conseguem atingir a felicidade e o bem-estar subjetivo. Utilizando como método de pesquisa o levantamento bibliográfico, o estudo concentrou-se em examinar como a psicologia positiva se desenvolveu e os seus principais construtos. Após, apresenta a evolução das lideranças dentro das organizações e as principais características das lideranças positivas. Por fim, descreve os benefícios que as lideranças positivas podem obter ao aplicar os construtos da psicologia positiva em suas equipes, contribuindo para aumentar a qualidade de vida e produtividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Psicologia Positiva; Lideranças; PERMA; *Flow*; Produtividade.

ABSTRACT

Positive Psychology has developed its constructs with solid foundations in scientific methodology and has proven that people who focus on developing their positive aspects live with more physical and mental health and manage to achieve happiness and subjective well-being. Using the bibliographic survey as a research method, the study focused on examining how positive psychology developed and its main constructs. Afterwards, it presents the evolution of leadership within organizations and the main characteristics of positive leadership. Finally, it describes the benefits that positive leaders can obtain when applying the constructs of positive psychology in their teams, contributing to increase the quality of life and productivity of employees.

Keywords: Positive Psychology; Leaderships; PERMA; Flow; Productivity.

¹ Paola Seidel Lombardi: Bacharel em Direito pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE); E-mail: paolasl@gmail.com. Orientada por Ana Paula Ribeiro Kobarg, pós-doutora em Educação pela FCU (Flórida Christian University).

INTRODUÇÃO

A sociedade pós-pandêmica atual está passando por transformações profundas e pode ser caracterizada como frágil, ansiosa, não linear e incompreensível, ou BANI, termo cunhado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio. Isso significa dizer que os indivíduos nela inseridos precisam mais que nunca desenvolver as *soft skills*, ligadas à inteligência emocional, para vencerem os desafios do dia a dia (MARTÍNEZ, 2022).

Isso se mostra cada vez mais necessário tendo em vista os altos padrões de produtividade estabelecidos e cobrados no mercado de trabalho atual. Esses padrões foram aumentados pela alta conectividade e disponibilidade tecnológica, que foi triplicada durante a pandemia. Aliados, contribuíram para uma reestruturação das formas de trabalho e das formas gerenciais.

Além disso, a gestão de pessoas altamente hierarquizada necessita ser revista para se equalizar a realidade da sociedade, que deixou há muito tempo a estrutura de hierarquia de chefia e passou para uma estrutura de liderança mais humana e por competências. A cobrança por números, sem o cuidado com o ser humano por trás desses números, tem adoecido física e emocionalmente os colaboradores.

Colaboradores emocionalmente saudáveis produzem mais e melhor, inclusive sentindo-se pertencentes à Instituição e vendo a relevância do seu trabalho. Assim, são capazes de serem criativos e buscarem por si novos métodos e formas melhores para realizar a prestação da atividade fim (BATISTA, 2018).

A psicologia é o estudo do comportamento e da mente humana. E é uma área interdisciplinar que se baseia em várias outras disciplinas, como a filosofia, a biologia, a antropologia e a sociologia. No entanto, as escolas da psicologia tradicional concentram-se no estudo e tratamento das disfunções, procurando compreender as psicopatologias e as tratar para que o ser humano disfuncional volte à normalidade (BOCK, 2007).

Com esse cenário em tela, o estudo trará uma análise do desenvolvimento da Psicologia Positiva, que surgiu em contraponto àquela dita tradicional, bem como de sua construção e escopo de estudo. Para tanto, utilizou-se como técnica o levantamento bibliográfico, em especial dos precursores da Psicologia Positiva e dos estudos relacionados à aplicação dos seus construtos.

Após, passar-se-á a análise do conceito de liderança dentro da Psicologia Positiva. E por fim analisou-se os benefícios da aplicação dos construtos da Psicologia Positiva pelas

lideranças das organizações como forma de desenvolvimento das equipes para aumentar a qualidade de vida no trabalho e a produtividade destas.

1 PSICOLOGIA POSITIVA: HISTÓRIA E CONSTRUÇÃO

A psicologia positiva é uma corrente de pensamento dentro da psicologia que se concentra nas experiências positivas das pessoas, como alegria, gratidão, propósito e esperança, ao invés de se concentrar principalmente nas doenças mentais e nos problemas psicológicos. Portanto, ela surgiu como uma reação à psicologia tradicional, que se concentrava principalmente em problemas mentais e comportamentos disfuncionais (SELIGMAN, 2019).

Assim, a psicologia positiva se concentra nas forças e nos pontos fortes das pessoas, e em como esses podem ser desenvolvidos e maximizados. Conforme Seligman (2019, p. 21), “está ligada aos bons e aos maus momentos, à tapeçaria formada por tais eventos e às forças e virtudes que determinam a qualidade de vida”. Enquanto a psicologia tradicional se concentra em diagnosticar e tratar problemas mentais, a psicologia positiva concentra-se em ajudar as pessoas a desenvolverem-se e a tornarem-se mais felizes e mais bem-sucedidas.

A psicologia positiva foi formalmente introduzida pelo psicólogo e professor da Universidade da Pensilvânia, Martin Seligman, em 1998, quando este era presidente da *American Psychological Association* (APA) e, em conjunto com outros pesquisadores, “começou a desenvolver pesquisas quantitativas visando à promoção de uma mudança no foco atual da Psicologia. A proposta é da modificação desse foco de uma reparação dos aspectos ruins da vida para a construção de qualidades positivas ou virtudes” (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 433).

Antes da Segunda Guerra Mundial, a psicologia tinha três missões distintas: tratar doenças mentais, identificar e cultivar grandes talentos e fazer a vida de todas as pessoas mais produtiva e gratificante (SELIGMAN E CSIKSZENMIHALYI, 2000). Logo após a Segunda Guerra Mundial, o foco principal da psicologia mudou para a primeira prioridade: tratar comportamentos anormais e doenças mentais. Na década de 1950, os psicólogos Carl Rogers, Erich Fromm e Abraham Maslow, desenvolvedores da psicologia humanista, renovaram o interesse nas outras duas áreas, criando teorias que focavam tanto nos aspectos positivos da natureza humanam, quanto na felicidade. (ROSE, 2008)

Rose (2008) aponta algumas datas mais significativas na história da psicologia positiva: 1) 1998: Seligman foi eleito presidente da *American Psychological Association* e a

psicologia positiva tornou-se o tema de seu mandato. Hoje, Seligman é amplamente visto como o pai da psicologia positiva contemporânea; 2) 2002: A primeira Conferência Internacional sobre Psicologia Positiva foi realizada e houve o incentivo às pesquisas científicas na área; 3) 2006: O curso de psicologia positiva de Harvard tornou-se a classe mais popular da universidade; 4) 2009: O primeiro Congresso Mundial de Psicologia Positiva ocorreu na Filadélfia e contou com palestras de Seligman e Philip Zimbardo.

Alguns autores localizam as raízes da psicologia positiva em trabalhos anteriores dos psicólogos humanistas, como Maslow e Rogers, que já trabalhavam com tópicos próximos aos discutidos pela psicologia positiva (PACICO E BASTIANELLO, 2014). Nesse ponto, a psicologia positiva e a psicologia humanista são duas abordagens da psicologia que se concentram nas forças positivas da humanidade e nas condições que promovem o bem-estar e o crescimento. No entanto, existem algumas diferenças importantes entre essas duas abordagens.

A psicologia positiva é uma abordagem científica da psicologia que se concentra em medir e entender os fatores que contribuem para o bem-estar e o sucesso. Ela baseia-se em pesquisas quantitativas e qualitativas para investigar os construtos positivos, como a gratidão, a resiliência e a empatia, e como eles estão relacionados ao bem-estar e ao sucesso (BOEHS e SILVA, 2020).

A psicologia humanista, por outro lado, é uma abordagem qualitativa da psicologia que se concentra na experiência subjetiva do indivíduo e em como essa experiência é influenciada pelo ambiente e pelas relações interpessoais. Ela baseia-se na teoria de que todas as pessoas têm o potencial de crescer e se desenvolver de maneira saudável e que o autoconhecimento e a autorrealização são importantes para o bem-estar e o crescimento pessoal (HERNÁNDEZ-PEÑA, 2020).

Sobre a psicologia humanista e a positiva, Pacico e Bastianello (2014, p. 15) afirmam que “apesar de compartilharem objetivos semelhantes, há diferenças filosóficas que as separam. As diferenças ontológicas, epistemológicas e práticas forçariam adeptos das duas áreas a buscar e promover o potencial e o bem-estar humano de modo diferenciado”.

Uma diferença importante entre elas é o foco. A psicologia positiva se concentra nas forças positivas da humanidade e nas condições que promovem o bem-estar, enquanto a psicologia humanista se concentra no potencial humano e no desenvolvimento pessoal. Assim, a psicologia positiva enfatiza as condições externas que promovem o bem-estar, enquanto a psicologia humanista enfatiza as condições internas, como a autoestima e a autorrealização (AMATUZZI, 1989).

Finalmente, há diferenças entre ambas na abordagem terapêutica. A psicologia positiva oferece uma variedade de técnicas e intervenções para promover o bem-estar, enquanto a psicologia humanista oferece uma abordagem terapêutica mais centrada na pessoa e nas suas necessidades individuais (AMATUZI, 1986; HERNÁNDEZ-PEÑA, 2020; SELIGMAN, 2019).

Antes de criar a psicologia positiva, Seligman (2019) foi um estudioso da psicologia clínica e da psicologia da aprendizagem. Ele se interessou por criar uma nova perspectiva de estudo, ou seja, pela psicologia positiva, depois de perceber que a psicologia tradicional se concentrava principalmente nas doenças mentais e nos problemas psicológicos, enquanto ignorava as forças positivas da humanidade e as condições que promovem o bem-estar e o crescimento.

Após começar a desenvolver a psicologia positiva, Seligman publicou seu primeiro livro sobre o assunto, *Authentic Happiness*, em 2002 – “traduzido para o português no ano de 2004 -, onde o autor relata suas reflexões sobre a Psicologia Positiva e sua relação com a felicidade” (PASSARELI e SILVA, 2007, p. 514). Desde então, a psicologia positiva se tornou uma área crescente de pesquisa e tem sido aplicada em vários contextos, incluindo a saúde, o trabalho e as relações pessoais.

A psicologia positiva se concentra em aspectos positivos da vida humana, como o bem-estar, a gratidão, a resiliência e a emoção positiva, e procura entender como esses aspectos podem ser cultivados e fortalecidos. Segundo Seligman (2019, p. 13)

A psicologia positiva tem três pilares: o primeiro é o estudo da emoção positiva; o segundo é o estudo dos traços positivos, principalmente forças e virtudes, mas também as “capacidades”, como a inteligência e a aptidão física; o terceiro é o estudo das instituições positivas, como a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte às virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas.

A felicidade seria “a experiência de emoções positivas – prazer combinado com um senso mais profundo de sentido e propósito” (ARCHOR, 2012, p. 52). Já o bem-estar subjetivo seria a percepção pessoal de como uma pessoa está se sentindo em relação a sua vida, incluindo aspectos como a satisfação com a vida, a alegria, a esperança e a realização.

A psicologia positiva argumenta que a felicidade e o bem-estar subjetivo são importantes porque estão relacionados com vários aspectos positivos da saúde, incluindo menor risco de problemas de saúde mental, melhor saúde física, melhor rendimento acadêmico e melhor desempenho no trabalho. Ainda, para Seligman (2019, p. 287), felicidade e bem-estar são termos abrangentes que podem ser usados como sinônimos e que representam

os resultados desejáveis da psicologia positiva, “incluindo sentimentos positivos (êxtase e conforto, por exemplo) e atividades positivas (foco e dedicação, por exemplo)”.

Além disso, existe uma ênfase na construção de relações positivas e no desenvolvimento de uma perspectiva positiva sobre a vida. Para tanto, concentra-se em estudar e promover emoções positivas, como alegria, gratidão, amor, esperança e paixão, bem como seus efeitos no bem-estar e na saúde mental (SELIGMAN, 2019).

As emoções positivas são vistas como um recurso poderoso para o bem-estar, pois podem melhorar a saúde física e mental, aumentar a autoestima e a autoeficácia, e construir relações saudáveis. Além disso, as emoções positivas também podem ajudar a enfrentar desafios e superar eventos negativos, como o luto e a dor. Conforme Seligman (2019, p. 203) “as emoções positivas são o combustível dos jogos em que os dois lados ganham”.

Ainda, uma descarga de emoções positivas, segundo Anchor (2012, p. 60), rapidamente “não apenas amplia nossa capacidade cognitiva como proporciona um rápido e poderoso antídoto contra o estresse e a ansiedade, o que, por sua vez, melhora nosso foco e nossa capacidade de atingir nosso mais elevado nível de desempenho”.

A psicologia positiva também procura entender como esses aspectos positivos podem ter um impacto positivo na saúde física e mental, no desempenho no trabalho e nas relações pessoais. E também tem sido utilizada para ajudar as pessoas a lidar com problemas de saúde mental e para promover a felicidade e o bem-estar geral. No entanto, as pessoas não são desaconselhadas a se afastar completamente de suas emoções negativas (BUTLER e KERN, 2016).

Práticas associadas à psicologia positiva, como intervenções de gratidão, podem aumentar o bem-estar social e emocional, sugerem estudos (CORTINI et al, 2019; KARDAS et al, 2019; SZTACHAŃSKA, et al 2019). A psicologia positiva também levou a explorações de como o desenvolvimento de certas forças de caráter, emoções positivas como admiração e outras qualidades, como um senso de significado e propósito, podem contribuir para resultados positivos na vida.

Verificou-se que as medidas de significado na vida relacionam-se com outros resultados positivos. Por exemplo, Zhang *et al* (2019) realizaram uma pesquisa e sugerem que os idosos que consideram suas vidas valiosas tendem a ter melhor saúde física e mental. Outros estudos sugerem potenciais benefícios de bem-estar de ter um senso de propósito na vida. (KULANDAIAMMAL, 2020; SCHIPPERS e ZIEGLER, 2019; WATERS *et al*, 2022).

O interesse geral pela psicologia positiva cresceu tremendamente desde que o conceito foi introduzido. Hoje, mais e mais pessoas estão buscando informações sobre como podem se tornar mais realizadas e atingir todo o seu potencial.

1.1 Psicologia Positiva e o Modelo PERMA

Na esteira de construir a compreensão da felicidade e do bem-estar Seligman, criou a Teoria do Bem-Estar, que ficou conhecida como PERMA (RODRIGUES e REIS, 2022). Este modelo é uma abreviação para os 5 elementos-chave da felicidade e do bem-estar: *positive emotions, engagement, relationships, meaning e achievement* ou, em português, Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado e Realização (WILLERDING *et al*, 2022).

Dentro do modelo, as emoções positivas se referem à alegria, gratidão, amor e esperança (KERN *et al*, 2015; RODRIGUES e REIS, 2022). É importante porque está relacionada com vários aspectos positivos da saúde, incluindo menor risco de problemas de saúde mental, melhor saúde física, melhor rendimento acadêmico e melhor desempenho no trabalho.

Já o engajamento dentro do modelo PERMA refere-se à experiência de envolvimento e imersão em atividades que dão prazer e significado. É importante porque permite que as pessoas se sintam completamente absorvidas e envolvidas em suas atividades, o que pode levar a uma sensação de realização e satisfação. Esse estado também é conhecido como *flow*, teoria criada por Csikszentmihalyi (CSIKSZENTMIHALYI, 2020) que terá seu estudo aprofundado adiante, e pode ajudar a reduzir o estresse e aumentar a autoestima.

Continuando dentro do modelo PERMA, os relacionamentos referem-se à importância de construir e manter relações saudáveis e positivas. Eles são importantes porque fornecem apoio emocional, ajudam a reduzir o estresse, e podem melhorar a saúde física e mental (BUTLER e KERN, 2016). Os relacionamentos positivos também podem ajudar as pessoas a se sentirem menos sozinhas e mais conectadas. Existem diversas técnicas para se desenvolver relacionamentos positivos, como a comunicação eficaz, a capacidade de dar e receber *feedback*, e a capacidade de resolver conflitos. Além disso, é importante desenvolver habilidades de empatia e compreensão.

O significado, dentro do modelo em discussão, refere-se à importância de ter um propósito ou objetivo na vida, que dê sentido e significado às ações e aos pensamentos. É importante porque pode ajudar as pessoas a sentirem-se mais motivadas, aumentar o senso de

propósito e melhorar a saúde mental e física. Pessoas que encontram significado em suas vidas, tendem a ter menos sintomas de depressão e ansiedade e uma tendência a viver mais tempo (TU *et al*, 2021). Existem várias técnicas para se encontrar significado na vida, como explorar interesses e valores, encontrar um propósito e objetivo na vida e buscar oportunidades para contribuir para a comunidade e outras pessoas.

Por fim, a realização refere-se à sensação de realização e progresso em direção a objetivos importantes e pode aumentar a autoestima e o senso de competência. É diretamente impactada pelas circunstâncias, oportunidades e ambições pessoais (GOH *et al*, 2022). Pessoas que se sentem realizadas tendem a ter menos sintomas de depressão e ansiedade e uma tendência a viver mais tempo. Existem várias técnicas para se alcançar a realização, como estabelecer metas e objetivos, estabelecer planos de ação para alcançá-los e seguir em frente mesmo diante de obstáculos (KERN *et al*, 2015). Além disso, é importante celebrar as conquistas e aprender com as falhas.

Mayo *et al* (2019) avalia os níveis de felicidade no trabalho dos responsáveis pelos recursos humanos de uma organização universitária no México. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o modelo PERMA. Este instrumento permitiu identificar os níveis de felicidade no trabalho e os níveis de felicidade com base na vida. Segundo os critérios categóricos metodológicos por ela propostos, foram aferidas as seguintes dimensões: Emoções Positivas, Comprometimento, Relacionamentos Positivos, Significado e Conquistas. Nos resultados de felicidade no trabalho foi encontrada uma média de 31,34%, o que é interpretada como “pobre felicidade” com seu trabalho. Nos resultados de felicidade na vida a média foi de 33,79%, com o que poderíamos afirmar que os trabalhadores são deficientes em felicidade em suas vidas, o que impacta em sua saúde emocional e, obviamente, em seu desempenho no trabalho. Isso gera uma organização com problemas de saúde organizacional.

O modelo PERMA é amplamente utilizado na pesquisa e na prática da psicologia positiva, em diversas áreas, como na saúde, na educação e no ambiente de trabalho, como um guia para ajudar as pessoas a alcançarem e manterem o bem-estar. Ainda, os 5 elementos-chaves podem ser aplicados e medidos independentemente (KERN *et al*, 2015). Por fim, ele também é usado como uma ferramenta para ajudar as pessoas a superar problemas de saúde mental, como a depressão e ansiedade.

1.2 VIA - Virtudes e forças de caráter na Psicologia Positiva

A origem das virtudes e forças de caráter é complexa e está relacionada a diversas tradições filosóficas e culturais. Na tradição filosófica grega antiga, as virtudes eram consideradas como características morais desejáveis e valiosas para alcançar a excelência humana. Os filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, desenvolveram a noção de que as virtudes eram características morais que as pessoas deveriam cultivar para alcançar a excelência humana e a felicidade (MILLER, 2019).

Na tradição religiosa cristã, as virtudes são consideradas como características morais desejáveis e valiosas que as pessoas deveriam cultivar para alcançar a santidade e a salvação. As virtudes teologais, como a fé, a esperança e o amor, são consideradas fundamentais para a vida cristã (BERGER e MCGRATH, 2019).

As virtudes são aspectos centrais da excelência humana que nos permitem não só sobreviver, mas também prosperar. A psicologia positiva adaptou essas tradições para a sua própria abordagem, por meio de uma pesquisa de revisão histórica sobre o tema ‘caráter’ que Peterson e Seligman conduziram de 2000 a 2003 (RIBEIRO e KAMEI, 2020). Assim, foi desenvolvida a noção de forças de caráter, que são consideradas como habilidades e talentos positivos que as pessoas possuem e expressam em suas vidas e que podem ser desenvolvidos e fortalecidos.

O desenvolvimento das virtudes e forças de caráter é importante para alcançar e manter o bem-estar e a felicidade (RIBEIRO e KAMEI, 2020). Elas podem ajudar as pessoas a se sentirem mais realizadas e conectadas com os outros. Além disso, elas podem ajudar a lidar com desafios e dificuldades de maneira mais positiva e eficaz.

As virtudes são valores universais e positivos que as pessoas possuem e expressam em suas vidas, como a honestidade, a generosidade, a justiça e a coragem. Elas são consideradas como características morais que são consideradas desejáveis e valiosas em todas as culturas e sociedades (REPPOLD e D’AZEVEDO, 2021).

As forças de caráter são características positivas que as pessoas possuem e expressam em suas vidas, como a criatividade, a sabedoria, a curiosidade, a esperança e o otimismo. São consideradas como habilidades e talentos positivos que as pessoas possuem e que podem ser desenvolvidos e fortalecidos. E, conforme expõe Ribeiro e Kamei (2020, p. 43), “quando usamos nossas forças, estimulamos emoções positivas e, ao fazer isso, adquirimos mais energia e inspiração. Em outras palavras, nossas fortalezas nos impulsionam para a frente”.

Os pesquisadores, no estudo conduzido por Seligman (2019), identificaram seis virtudes universais e 24 forças de caráter, expostas na tabela 1.

Tabela 1 – Virtudes e forças de caráter

Virtude do saber e conhecimento	1	Curiosidade/Interesse pelo mundo
	2	Gosto pela aprendizagem
	3	Critério/pensamento crítico/lucidez
	4	Habilidade/Originalidade/Inteligência Prática/Esperteza
	5	Inteligência Social/Inteligência Pessoal/Inteligência Emocional
	6	Perspectiva
Virtude da coragem	7	Bravura e Valentia
	8	Perseverança/Dinamismo/Diligência
	9	Integridade/Autenticidade/Honestidade
Virtude da humanidade e amor	10	Bondade e Generosidade
	11	Amar e Aceitar ser amado
Virtude da justiça	12	Cidadania/Dever/Espírito de Equipe/Lealdade
	13	Imparcialidade e equidade
	14	Liderança
Virtude da temperança	15	Autocontrole
	16	Prudência/Discrição/Cuidado
	17	Humildade e Modéstia
Virtude da transcendência	18	Apreciação da Beleza e da Excelência
	19	Gratidão
	20	Esperança/Otimismo/Responsabilidade com o futuro
	21	Espiritualidade/Senso de Propósito/Fé/Religiosidade
	22	Perdão e Misericórdia
	23	Bom Humor e Graça
	24	Animação/Paixão/Entusiasmo

FONTE: Elaborada pela autora, com base em Seligman (2019)

Segundo Reppold e D’Azevedo (2021, p. 51),

Essa categorização foi feita com o objetivo de tornar mais sistemático o estudo desses construtos na Psicologia, e tornou-se ainda mais importante ao longo do tempo, com a comprovação de que o cultivo e a potencialização dessas características positivas são considerados maneiras de aumentar os níveis de satisfação com a vida, engajamento, realização, florescimento e bem-estar subjetivo em crianças, adolescentes e adultos.

Cada pessoa tem sua própria combinação única de forças de caráter e é possível medir e compreender as virtudes e as forças de caráter através de questionários e escalas de medida, como o *Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)* e o *StrengthsFinder*.

A psicologia positiva também sugere que é importante identificar as virtudes e forças de caráter que são mais relevantes para cada indivíduo e trabalhar para desenvolvê-las. Seligman (2019) afirma que todos possuem as 24 virtudes e forças de caráter, mas o mais importante ao descobrir a própria combinação não seria concentrar-se em desenvolver as com menor intensidade e sim concentrar-se em desenvolver e aplicar no dia a dia as cinco principais virtudes e forças.

Rodrigues e Reis (2022, p. 118) afirmam que “indivíduos que tentam usar seus pontos fortes de novas maneiras, a cada dia, durante uma semana ficaram mais felizes e menos deprimidos após seis meses”. Ainda, segundo Noronha e Batista (2020) a aplicação das forças serve como fator de proteção contra doenças mentais, reduzindo os sintomas da ansiedade e depressão. Pois para alcançar a vida plena, “é preciso usar diariamente as suas forças pessoais, produzindo assim felicidade autêntica e gratificação abundante” (SELIGMAN, 2019, p. 28).

Noronha e Batista (2020) investigaram a relação entre as forças de caráter e a autorregulação emocional. Compreender esses construtos e essa relação pode servir para um aumento na qualidade de vida e servir de auxílio na diminuição de psicopatologias. A pesquisa analisou a predição das forças de caráter em relação à autorregulação emocional diante de eventos tristes. Para a pesquisa, 233 universitários, com idades entre 18 e 52 anos ($M=23.20$; $DP=5.588$), responderam à Escala de Forças de Caráter (EFC) e à Escala de Autorregulação Emocional-Adulto (EARE-AD). Cada fator da EARE-AD foi predito por pelo menos três forças de caráter (β entre .177 e .375). Com exceção da força espiritualidade, todas as forças se associaram significativamente com os fatores da EARE-AD (r entre .14 e .47). Assim, os resultados indicaram que, diante de dificuldades emocionais, as forças de caráter vitalidade e autorregulação são as que mais contribuem para as minimizar.

Ribeiro e Kamei (2020, p. 43) apontam, ainda, que “a subutilização das forças de caráter pode afetar a superação de desafios e a concretização de uma meta específica”. Por este motivo, Seligman (2019) enfatiza a importância de as desenvolver e aplicá-las como um meio para alcançar o bem-estar e a felicidade.

1.2 O *flow* dentro da psicologia positiva

O conceito de *flow* foi desenvolvido por Csikszentmihalyi, co-fundador da Psicologia Positiva, que começou a estudar o assunto nos anos 1970, quando tentou compreender “como as pessoas se sentiam quando extraíam máximo proveito da vida e por quê” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020, p. 14).

Descreve o *flow* como o “estado em que a pessoa fica tão envolvida numa atividade que nada mais parece importar, em que a experiência em si é tão apreciada que nos entregamos a ela mesmo a um alto preço, pela mera satisfação de vivê-la” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020, p. 14). Portanto, é o estado de consciência no qual as pessoas se sentem completamente envolvidas e absorvidas em uma atividade, e perdem a noção do tempo e do espaço.

Csikszentmihalyi (1990) começou a estudar o *flow* enquanto estudava o bem-estar subjetivo e a felicidade em diferentes culturas. Ele notou que as pessoas frequentemente relatavam sentirem-se mais felizes e realizadas quando estavam completamente absorvidas em uma atividade e começou a estudar esse estado de consciência mais de perto.

Através de suas pesquisas, identificou algumas características comuns do *flow*, como a sensação de controlar a atividade, a presença de desafios e metas claras, e a sensação de que a atividade é significativa e importante. Assim, para atingir esse estado de *flow*:

é necessário que o nível de desafio da tarefa e o nível de competência do seu executor sejam percebidos como equilibrados. Segundo o autor, quando o nível de desafio é percebido como elevado e o nível de competência como baixo, o indivíduo entra num estado de ansiedade; e, pelo contrário, quando o nível de desafio é percebido como baixo e o de competência como elevado, o indivíduo entra num estado de aborrecimento. (MOUTINHO *et al*, 2019, p. 102)

A pesquisa de Csikszentmihalyi descreve os componentes psicológicos do *flow*, ou seja, as condições que ajudam a criá-lo: a tarefa deve ser desafiadora e exigir habilidade, existe concentração nela, existe clareza de objetivos, o *feedback* é imediato, o envolvimento é intenso e natural, existe uma percepção de controle, existe a perda da consciência do ‘eu’ e o tempo para (SELIGMAN, 2019).

No entanto, não fornece uma receita para alcançar a felicidade por meio do *flow*, pois como este é gerado por uma experiência ótima que “depende da capacidade de controlar o que acontece na consciência momento a momento, cada um precisa alcançá-la individualmente com base no esforço e na criatividade próprios” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020, p. 16).

Desde então, o conceito de *flow* tem sido amplamente estudado e aplicado em diferentes áreas, incluindo educação, trabalho, esportes e lazer. Segundo Csikszentmihalyi (2020, p. 15) “onde quer que o objetivo seja melhorar a qualidade de vida, a teoria do *flow* pode indicar o caminho”.

Hoje, é amplamente aceito como um estado positivo e desejável de consciência, e como um importante fator para o bem-estar subjetivo e a realização pessoal. Estudos sugerem que as pessoas que experimentam o *flow* com frequência relatam maiores níveis de satisfação com a vida, menos estresse, e um sentimento de realização e propósito. Segundo Seligman (2019, p. 138), “quanto mais *flow*, maior é a gratificação e menos deprimida é a pessoa”. Além disso, o *flow* tem sido associado a melhores desempenhos em atividades criativas, esportivas e acadêmicas (MOUTINHO *et al*, 2019).

O conceito de *flow*, como visto anteriormente, está estreitamente relacionado ao modelo PERMA, na promoção do bem-estar e da felicidade humana. Não somente no engajamento, mas também no desenvolvimento de relacionamentos positivos e saudáveis e no encontro do significado e propósito na vida, que também podem ser importantes para alcançar o estado de *flow*. Além disso, o uso e aplicação das virtudes e forças de caráter no dia a dia também são consideradas importantes para alcançar o *flow* (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

Liu e Csikszentmihalyi (2020) realizaram uma pesquisa para investigar o *flow* entre introvertidos e extrovertidos em atividades solitárias e sociais. A amostra incluiu 87 homens e 79 mulheres. Os resultados não revelaram diferença na frequência de *flow* entre atividades solitárias e sociais, mas os indivíduos apresentam *flow* mais intenso quando estão sozinhos. Os resultados também mostraram que a extroversão modera a relação entre o tipo de atividade e a frequência do *flow*, bem como a relação entre o tipo de atividade e a intensidade do *flow*.

Outro estudo investigou um modelo conceitual testando a experiência de *flow* e o bem-estar subjetivo de estudantes universitários durante a Doença do Coronavírus-19 (COVID-19) considerando seus mecanismos subjacentes de autoeficácia acadêmica e autoestima. Um total de 1.109 estudantes universitários chineses preencheu um questionário contendo escalas de bem-estar subjetivo, *flow*, autoeficácia acadêmica e autoestima. Os resultados obtidos a partir da análise de modelagem de equações estruturais indicaram uma associação significativa e positiva entre a experiência de *flow* e o bem-estar subjetivo, e tal associação foi sequencialmente mediada pela autoeficácia acadêmica e autoestima. Os resultados também forneceram evidências empíricas para o modelo proposto, destacando o papel significativo da experiência de *flow* no contexto educacional superior, na previsão do

bem-estar subjetivo de estudantes universitários chineses e como tal relação pode ser apoiada por papéis mediadores sugeridos, autoeficácia acadêmica e autoconfiança. (WU *et al*, 2021)

Assim, a psicologia positiva enfatiza o potencial humano para o crescimento e a realização, e vê o *flow* como um estado positivo que pode ser alcançado e desenvolvido através de diversas atividades.

2 O CONCEITO DE LIDERANÇA DENTRO DA PSICOLOGIA POSITIVA

No passado, a liderança era vista principalmente como uma figura autoritária que tomava decisões e dava ordens para os funcionários. As lideranças eram esperadas para serem capazes de liderar através da autoridade e do poder e para ter uma visão clara do que era esperado dos funcionários.

Essa figura autoritária caracterizava-se como um chefe, conforme expõe De Brito Silva (2014, p. 121) “chefe é sinônimo de autoritarismo, de imposição de regras, mas com a Escola das Relações Humanas o papel do chefe autoritário passa a ser visto como um líder humanitário, que se preocupa com seus liderados, levando em conta suas emoções”.

Essa Escola das Relações Humanas, embora não tivesse foco na Liderança, propriamente dita, contribuiu para o conceito de líder dentro das organizações com uma visão mais humana dos processos gerenciais e dos fatores psicológicos dos liderados (DE BRITO SILVA, 2014).

Essa evolução do conceito de liderança deu-se, principalmente, segundo Junior *et al* (2016, p. 250) pela “transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, onde a orientação é voltada para a motivação ao empregado e o considerando uma parte integrante da organização”.

Assim, ao longo do tempo, o papel das lideranças mudou e elas são vistas agora como facilitadoras do trabalho em equipe e do desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Isso mudou porque as organizações e o ambiente de trabalho mudaram. John e Azambuja (2020) apontam quatro elementos-chave para essas mudanças: a *internet*, a globalização, a gestão do conhecimento e o compartilhamento além das fronteiras. As organizações passaram a se tornar mais complexas e dinâmicas e os funcionários passaram a ser vistos como recursos valiosos e fontes de criatividade e inovação.

Portanto, as lideranças precisaram adaptar-se a essas mudanças e passaram a ser esperadas para serem capazes de inspirar e motivar os funcionários, criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo e fomentar a colaboração e o trabalho em equipe. Também

espera-se delas a capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças no ambiente de trabalho e de liderar as organizações através de momentos de crise. Além disso, espera-se que consigam desenvolver as habilidades e o potencial dos funcionários e que promovam o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Para De Brito Silva (2014, p. 123) “a liderança, portanto, tem por desígnios criar um ambiente confortável e agradável para o trabalho, com o propósito de alcançar o sucesso através dos liderados, o qual é atingido pela liderança eficaz. Os resultados não serão atingidos sem a interação da equipe e o líder”.

Assim, nas organizações, segundo Junior *et al* (2016, p. 250) “o líder tornou-se uma figura importante, alinhando a organização a estratégia, estimulando que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de autorrealização”.

Inicialmente, a teoria dominante era de que o líder já nascia líder, que a liderança seria uma característica nata da pessoa. Mas as pesquisas conduzidas apontaram que as características de personalidade de líderes poderiam ser transferíveis e aprendidas por outras pessoas não líderes natas, mas que se sentissem dispostas e motivadas para aperfeiçoar essa habilidade (DE BRITO SILVA, 2014). Ainda, “a liderança não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder. Estas deverão atuar com conhecimento, habilidade, carisma e especialização nas relações interpessoais, independentemente da posição que ocupam na organização” (JUNIOR *et al*, 2016, p. 249).

Os estudos acerca da liderança conectados com a psicologia positiva são um fenômeno recente, sendo que alguns autores estão integrando-os às teorias já existentes acerca da liderança: autêntica, transformacional e ética (WILLERDING *et al*, 2022).

Na psicologia positiva, o conceito de liderança é visto como a capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas a trabalharem em direção a metas comuns. Isso pode ser feito de várias maneiras, como fornecer orientação, apoio e motivação, e estabelecer metas claras e alcançáveis. Inclusive, pesquisas realizadas na área indicam que uma liderança positiva significa menores índices de *burnout* (ADRIANO *et al*, 2017).

A liderança positiva baseia-se em evidências científicas para ajudar líderes e gerentes a aumentar seus negócios, produtividade e lucratividade, promover o bem-estar no local de trabalho e ajudar as pessoas a prosperar. A psicologia positiva também estuda o florescimento, que se refere ao desenvolvimento pleno e realização de um indivíduo. No local de trabalho, foca-se na produtividade, motivação, envolvimento, resiliência, dinâmica da equipe e, em particular, nos pontos fortes. Um líder positivo aproveita os pontos fortes de indivíduos e equipes para colocá-los, bem como à organização, no caminho do florescimento.

Portanto, os líderes positivos são aqueles que se concentram em desenvolver as forças e os pontos fortes de sua equipe, ao invés de se concentrar apenas em corrigir suas fraquezas. Eles também são capazes de criar um ambiente positivo e inclusivo, no qual os membros da equipe se sintam valorizados e engajados. Além disso, eles são capazes de inspirar confiança e esperança em sua equipe, e de motivá-los a trabalhar em direção a metas comuns.

Conforme pesquisas selecionadas por Adriano *et al* (2017) os líderes positivos que passam por programas de *coaching* apresentam um nível menor de estresse e um nível maior de atingimento de objetivos, de resiliência e de bem-estar no ambiente de trabalho. Assim, eles conseguem fugir do padrão de liderança comumente encontrado, percebendo onde está o estilo, a técnica ou os comportamentos que pode escolher adotar.

Willerding *et al* (2022, p. 49197) expõem:

Dentro dessa perspectiva, Wooten e Cameron (2010) afirmam que líderes positivos são aqueles que cuja conduta mostram uma orientação para questões positivas. Para Gil e Muñoz (2017), a liderança positiva possui três orientações básicas, (1) posiciona o seu interesse nos pontos fortes e habilidades das pessoas, (2) dá ênfase aos resultados, facilitando o desempenho acima da média, tanto individual como organizacional e (3) sua atuação concentra-se nos componentes que poder ser concebidos como virtudes da condição humana.

A liderança positiva também inclui a habilidade de lidar com situações de crise de maneira eficaz e de encontrar soluções criativas para problemas. Ela envolve ser capaz de manter um foco positivo, mesmo em momentos desafiadores, e de inspirar outras pessoas a fazer o mesmo.

Liderança positiva é um termo abrangente, um guarda-chuva sob o qual vivem várias teorias de liderança diferentes. As mais conhecidas dessas teorias incluem: 1- Desenvolvimento de Liderança Autêntica (ALD); 2- Liderança transformacional; 3- Liderança carismática; 4- Liderança Servidora; 5- Liderança Espiritual (LUTAHNS et al, 2003).

A liderança autêntica é um conceito que se concentra na autenticidade, integridade e genuinidade do líder. Ele se distingue de outros estilos de liderança por enfatizar a honestidade, a transparência e a confiança nas ações e decisões do líder.

Os líderes autênticos são vistos como pessoas que são verdadeiras consigo mesmas e com os outros, e que demonstram confiança e integridade em suas ações. Eles são capazes de ser vulneráveis e honestos sobre suas fraquezas e erros, e se esforçam para alinhar suas ações com seus valores e crenças. Eles também são vistos como líderes que se preocupam com o

bem-estar dos outros e trabalham para desenvolver e apoiar sua equipe. Eles são capazes de ouvir e considerar opiniões diferentes, e valorizam a diversidade. A liderança autêntica também é vista como uma forma de liderança transformacional, onde os líderes inspiram e motivam seus seguidores a alcançar seus objetivos e alcançar seu máximo potencial (WILLERDING *et al*, 2022, p. 49199).

A liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os seguidores a alcançar seus objetivos e alcançar seu máximo potencial. Ele se distingue de outros estilos de liderança, como a liderança transacional, que se concentra em recompensar ou punir os seguidores com base em seu desempenho (JOHN *et al*, 2020).

Os líderes transformacionais são vistos como líderes que criam uma visão compartilhada para o futuro e se esforçam para inspirar e motivar os seguidores a trabalhar juntos para alcançá-la. Eles são capazes de comunicar de forma clara e eficaz, e são abertos a ouvir e considerar opiniões diferentes. Eles também são vistos como líderes que se preocupam com o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores, e trabalham para desenvolver as habilidades e o potencial dos indivíduos. Eles são capazes de criar uma cultura de confiança e colaboração e valorizam a diversidade (JOHN *et al*, 2020; JUNIOR *et al*, 2016; WILLERDING *et al*, 2022).

A liderança carismática é um estilo de liderança que se concentra na personalidade e no carisma do líder e pode ser eficaz em situações de incerteza e mudança. Os líderes carismáticos são vistos como pessoas que exercem um forte magnetismo pessoal e que têm uma capacidade de inspirar e motivar os outros com sua visão e entusiasmo. São capazes de criar uma conexão emocional com seus seguidores e são vistos como líderes confiáveis e inspiradores. São, ainda, capazes de comunicar de forma clara e eficaz, e são abertos a ouvir e considerar opiniões diferentes (JOHN *et al*, 2020; MELO *et al*, 2019).

A liderança servidora é um estilo de liderança no qual o líder coloca-se ao serviço dos seus seguidores e se concentra em atender às suas necessidades e ajudá-los a alcançar seus objetivos. Ele distingue-se de outros estilos de liderança, como a liderança autocrática, que se concentra no poder e no controle do líder.

Os líderes servidores são vistos como pessoas que se preocupam com o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores, e trabalham para desenvolver as habilidades e o potencial dos indivíduos. Eles são capazes de ouvir e considerar opiniões diferentes, e valorizam a diversidade. Também são flexíveis e se esforçam para criar um ambiente de trabalho onde todos possam se sentir seguros e valorizados. Ainda, são vistos como pessoas humildes, que estão dispostas a aprender e a se colocar à disposição dos outros. E por fim, são capazes de

criar uma cultura de confiança e colaboração e se esforçam para inspirar os outros a alcançar seu máximo potencial (MOURA, 2019).

A liderança espiritual é um estilo de liderança que se concentra em valores e propósitos mais elevados, e busca desenvolver a dimensão espiritual das pessoas. Ela se distingue da liderança puramente materialista, que se concentra apenas nos resultados econômicos e financeiros.

Os líderes espirituais são vistos como pessoas que têm uma compreensão profunda de sua própria espiritualidade e buscam desenvolvê-la continuamente. Eles são capazes de inspirar os outros a buscar o significado e o propósito em suas vidas, e a encontrar um sentido maior em seu trabalho. Também são capazes de criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentem conectados e apoiados em sua jornada espiritual. Ainda, eles são vistos como pessoas que possuem uma forte ética e valores, e que os incorporam em suas ações e decisões, sendo capazes de criar uma cultura de confiança e colaboração e se esforçam para inspirar os outros a alcançar seu máximo potencial (MOURA, 2019).

Conforme Gardner e Maccauley (2022), os modelos empregados por essas teorias diferem com base nas suposições e relacionamentos únicos nos quais a teoria é fundamentada, mas geralmente todos incluem alguns componentes aceitos: 1) o aumento intencional das emoções positivas em um ambiente de experimentação e modelável; 2) o interesse do líder tanto no resultado final como no desenvolvimento dos membros de sua equipe; 3) um líder otimista, com alta autoconsciência e integridade pessoal.

Ainda, essas formas de liderança são associadas a melhores desempenhos, maior satisfação no trabalho e menos rotatividade de funcionários. Além disso, são abordagens de liderança que podem ser aprendidas e desenvolvidas e que podem ser aplicadas em diferentes contextos e situações.

Portanto, pontuam Willerding *et al* (2022, p. 49208) que é um modelo de gestão em que “o gestor valoriza as virtudes individuais na equipe, gerando confiança, estimulando a proatividade e fortalecendo o comprometimento de cada indivíduo da equipe e, com isso, apoiando o aumento da autoconfiança e a autonomia de cada um deles”.

Specchia *et al* (2021), em uma revisão sistemática, analisaram o conhecimento atual sobre a correlação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho dos enfermeiros. Dos 11.813 títulos iniciais, foram selecionados 12 estudos. Destes, 88% apresentaram correlação significativa entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho dos enfermeiros. O estilo transformacional teve o maior número de correlações positivas, seguido pelos estilos autêntico, ressonante e servo. Os estilos passivo-evitativo e *laissez-faire*, ao contrário,

mostraram uma correlação negativa com a satisfação no trabalho em todos os casos. Apenas o estilo transacional apresentou correlação positiva e negativa. Nesse ambiente desafiador, os líderes precisam promover competências técnicas e profissionais, mas também agir para melhorar a satisfação e o moral da equipe.

Nesse ponto, é importante que o líder positivo tenha cuidado com as suas ações, para evitar conflitos interpessoais por conflitos de valores que podem causar desmotivação em seus liderados e um ambiente de trabalho tóxico. Também deve ter uma ampla visão, para pensar e analisar o todo, tanto as metas da organização quanto aquilo que envolve seus liderados e suas motivações. E por fim, deve estar atento à comunicação não verbalizada, para interpretar os sentimentos e perceber as emoções que envolvem seus liderados. (DE BRITO SILVA, 2014)

Em resumo, a liderança positiva é sobre influenciar e inspirar outras pessoas a alcançarem seus potenciais máximos e a trabalharem em direção a metas comuns de maneira positiva e inclusiva.

3 OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DOS CONSTRUTOS DA PSICOLOGIA POSITIVA ÀS LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES

A qualidade de vida de uma pessoa pode ter um impacto significativo na sua produtividade profissional. Quando uma pessoa tem uma qualidade de vida boa, ela pode ter mais energia, motivação e disposição para se dedicar ao trabalho e enfrentar os desafios que surgem. Além disso, uma qualidade de vida boa pode promover a saúde mental e física, o que pode aumentar a capacidade de uma pessoa de se concentrar e se dedicar ao trabalho.

Conforme exposto por Farsen *et al* (2018, p.31)

Os seres humanos em sua vida adulta passam boa parte do tempo trabalhando (Peiró & Prieto, 2006). Por essas e outras razões, o trabalho se configura como categoria sociológica central na sociedade em que vivemos. Tal é o seu impacto, que ele se caracteriza como elemento vital para a construção da identidade, influenciando diretamente na forma como as pessoas se reconhecem e são reconhecidas (Antunes, 1995; Mow, 1987). Assim, se para a sobrevivência dos seres humanos o trabalho deve, em princípio, satisfazer as necessidades básicas, na perspectiva psicológica é uma categoria central no desenvolvimento do autoconceito e da autoestima (Zanelli, Silva & Soares, 2010).

Ainda, a qualidade de vida dos trabalhadores de organizações com altos níveis de estresse e cobrança de metas pode ser afetada negativamente. O estresse e a pressão para atingir metas altas podem levar a problemas de saúde mental e física, como ansiedade, depressão e doenças cardiovasculares. O estresse em si não é o problema, pois é uma resposta

normal do corpo a situações de pressão ou desafio, mas quando é prolongado e excessivo, pode ter efeitos negativos na saúde física e mental (HSCHE e GONDIM, 2020).

Além disso, essas condições podem afetar negativamente a satisfação no trabalho e a qualidade das relações pessoais e profissionais. Segundo De Moraes (2016, p. 6) “o *stress* prejudica não somente a saúde do trabalhador, mas tem forte influência no desenvolvimento e qualidade do trabalho, o que prejudica seu desempenho”.

No entanto, é importante notar que a qualidade de vida dos trabalhadores de organizações com altos níveis de estresse e cobrança de metas pode variar amplamente entre os indivíduos. Algumas pessoas podem ser mais capazes de lidar com o estresse e a pressão de maneira mais saudável, enquanto outras podem ter mais dificuldade. Segundo De Moraes (2016, p. 9) “cada indivíduo reage às tensões diárias de formas distintas uns dos outros, alguns recebem como impulso e motivação para alavancar e ultrapassar limites, no entanto, outros indivíduos não reagem da mesma forma”. Além disso, a qualidade de vida dos trabalhadores pode ser afetada por outros fatores, como o apoio social e o ambiente de trabalho em geral.

Assim, pode considerar-se que “o princípio base de uma organização saudável é o equilíbrio e alinhamento entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade, produtividade, qualidade e rentabilidade organizacional” (FARSEN *et al*, 2018 p. 32).

Ainda, conforme Cugnier e Farsen (2020, p. 119)

Organizações que primam pelo bem-estar, pela saúde e pela qualidade de vida podem ter como resultado auxílio e engajamento de todos para enfrentar momentos difíceis, vivendo relações de reciprocidade e favorecendo o alcance de resultados positivos diante das dificuldades.

Portanto, é importante que as organizações tenham em consideração esses fatores e ofereçam suporte e recursos para ajudar os trabalhadores a lidar com o estresse e a pressão de maneira mais saudável. Isso porque, com o agravamento do estresse, causando distúrbios e doenças no indivíduo, conforme pontua De Moraes (2016, p. 6) este “começa a se isolar, ficando desmotivado e alienado, o que prejudica profundamente o seu crescimento profissional e intelectual”.

Importante salientar que é necessário que as organizações passem a dar mais atenção à qualidade de vida de seus colaboradores, pois “o trabalhador tornou-se a peça-chave em uma organização. É desse trabalhador que a empresa depende para manter-se competitiva no mercado mundial” (FERREIRA e DIAS, 2017, p. 31).

No entanto, conforme Monsores e Novaes (2022, p. 75) “nem todas as empresas preocupam-se com o bem-estar de seus funcionários, colocando o lucro e a produtividade em grande escala em primeiro lugar”. Mas tal abordagem mostra-se completamente equivocada, pois, conforme expõe Archor (2012, p. 53)

trabalhadores felizes apresentam níveis mais elevados de produtividade, fecham mais vendas, são mais eficazes em posições de liderança, recebem uma melhor avaliação de desempenho e são mais bem remunerados. Eles também usufruem de maior segurança no emprego e são inclinados a tirar menos dias de afastamento por doença, pedir demissão ou ficar estafados. CEOs felizes são mais propensos a liderar equipes ao mesmo tempo mais felizes e saudáveis e criar um ambiente de trabalho propício ao alto desempenho.

Assim também Ferreira e Dias (2017, p. 34) expõem que “a motivação representa a mola propulsora para o trabalho. Uma gestão organizacional que busca realizações pessoais visando os interesses das organizações cria funcionários motivados, que geram produtividade e têm mais envolvimento com a empresa”.

E a melhor maneira de motivar esses colaboradores, conforme apontam os estudos, “não é dar ordens aos gritos e criar uma força de trabalho estressada e temerosa. Em lugar disso, novas e radicais pesquisas sobre a felicidade e o otimismo estão virando tanto o mundo acadêmico quanto o corporativo de cabeça para baixo” (ARCHOR, 2012, p. 27).

Assim, ambientes de trabalhos saudáveis e positivos apresentam melhores desempenhos e uma melhor produtividade dos colaboradores. Já ambientes em que os colaboradores sentem-se sobrecarregados e estressados apresentam piores desempenhos, maior rotatividade de colaboradores e um número maior de afastamentos para tratamento de doenças (FERREIRA e DIAS, 2017; MONSORES e NOVAES, 2022).

E a psicologia positiva estuda os ambientes organizacionais e a aplicação dos estilos de liderança positivos para tornar os ambientes de trabalho saudáveis e positivos e permitir que as pessoas ali inseridas consigam encontrar a felicidade autêntica e o bem-estar subjetivo.

Nas organizações o cuidado com as emoções positivas, um dos estudos e construtos principais da psicologia positiva, deveria ser redobrado, pois

as emoções são tão compartilhadas que os psicólogos organizacionais descobriram que cada ambiente de trabalho desenvolve a própria emoção coletiva, ou ‘tom afetivo do grupo’, que, com o tempo, cria ‘normas emocionais’ compartilhadas que proliferam e se reforçam pelo comportamento, tanto verbal quanto não verbal, dos colaboradores. (ARCHOR, 2012, p. 211)

Ambientes de trabalho positivos podem ter um impacto positivo na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores de várias maneiras (FERREIRA e DIAS, 2017; MACÁRIO *et al*, 2020; MAIA e MAIA, 2019; MONSORES e NOVAES, 2022):

1. Maior satisfação no trabalho: Os funcionários que se sentem satisfeitos em seu trabalho podem ter mais motivação e comprometimento com suas tarefas e responsabilidades, o que pode levar a um aumento da produtividade, além de um senso de realização e propósito mais forte, o que pode aumentar a satisfação com a vida em geral.
2. Maior senso de pertencimento: Os funcionários que se sentem valorizados e incluídos em um ambiente de trabalho positivo podem ter um senso de pertencimento mais forte e estar mais dispostos a se esforçar para o sucesso da empresa.
3. Maior colaboração e melhores relacionamentos no trabalho: Os ambientes de trabalho positivos podem promover a colaboração e o trabalho em equipe, promovendo relacionamentos mais positivos e colaborativos, o que pode aumentar a eficiência e a produtividade, bem como do senso de pertencimento e a qualidade das relações no trabalho.
4. Menos estresse: Os ambientes de trabalho positivos podem ajudar a reduzir o estresse dos funcionários, o que pode melhorar a saúde mental e física dos funcionários e aumentar sua capacidade de se concentrar e se dedicar ao trabalho.
5. Maior criatividade: Os ambientes de trabalho positivos podem promover a criatividade e a inovação, o que pode levar a soluções mais eficazes para problemas e a um aumento da produtividade.
6. Melhor saúde mental e emocional: Os ambientes de trabalho positivos podem ajudar a reduzir o estresse e a promover o bem-estar emocional dos trabalhadores, o que pode ter um impacto positivo na saúde mental e física dos trabalhadores.
7. Maior senso de equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Os ambientes de trabalho positivos podem oferecer flexibilidade e apoio para que os trabalhadores possam equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais de maneira mais eficaz, o que pode aumentar a qualidade de vida em geral.
8. Maior senso de propósito e significado: Os trabalhadores que se sentem conectados a um propósito significativo em seu trabalho podem ter um senso de

significado e propósito mais forte, o que pode aumentar a satisfação com a vida em geral.

Todos os pontos podem ser intimamente correlacionados com os construtos da psicologia positiva e o modelo PERMA para a busca da felicidade e do bem-estar subjetivo. Ressalta-se que quando o colaborador encontra em sua função o significado e o propósito, ele passar a ver sua tarefa como vocação. Sobre o tema Seligman (2019, p. 190) explica:

Os estudiosos distinguem três tipos de ‘orientação do trabalho’: tarefa, carreira e vocação. Você cumpre uma tarefa em troca do pagamento no fim do mês, sem procurar outras recompensas. É apenas um meio a serviço de um fim – como sustentar a família, por exemplo. Se não há pagamento, você se afasta. A carreira está vinculada a um investimento pessoal mais profundo no trabalho. Suas realizações são marcadas pelo dinheiro, mas também pelo progresso profissional. Cada promoção traz mais prestígio e poder, além do aumento do salário. [...] A vocação é um compromisso apaixonado com o trabalho. Os indivíduos que têm uma vocação veem seu trabalho como uma contribuição para o bem maior, para algo além deles, o que torna muito apropriada uma conotação religiosa. O próprio trabalho é e continua sendo fator de realização, ainda que não haja promoções.

Jung e Yoon (2015) buscaram através de um estudo explicar as relações entre capital psicológico positivo (PPC) (esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo) dos funcionários, satisfação no trabalho (JS) e comportamentos de cidadania organizacional (CCOs) em hotéis de luxo. Este estudo também busca analisar o efeito do JS nos CCOs dos funcionários. Participaram 324 funcionários de hotéis de luxo por meio de um questionário autoaplicável. Os resultados mostraram que a esperança e o otimismo dos funcionários entre PPC têm um efeito significativo em seu JS. A satisfação dos funcionários foi associada positivamente com seus CCOs. O PPC foi um importante fator de desempenho que pode melhorar as atitudes dos funcionários do hotel e a eficácia da organização. Funcionários com alto PPC tiveram alta satisfação com o trabalho, ajudaram positivamente colegas de trabalho ou superiores e tiveram alta possibilidade de realizar ações devocionais pela organização.

Assim, a organização pode colaborar para a criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo oferecendo oportunidades de desenvolvimento e crescimento aos colaboradores, o que pode aumentar a satisfação no trabalho e o senso de propósito. Bem como, pode promover a saúde e o bem-estar dos funcionários, oferecendo recursos como programas de bem-estar e apoio psicológico. Segundo Macário *et al* (2020, p. 32), “nas organizações em que vigora uma gestão positiva, ocorre um equilíbrio entre as necessidades econômicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável”.

No entanto, é o líder, em um ambiente de trabalho, a pessoa indicada para promover as mudanças necessárias, pois ele pode incentivar diretamente a alegria e a felicidade em um ambiente de trabalho hostil adotando os estilos de liderança positivos (ARCHOR, 2012).

O líder pode promover um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, fomentando o uso das virtudes e das forças de caráter individuais, a colaboração e o trabalho em equipe, bem como apoiando os colaboradores em seus esforços. Ele também pode reconhecer o trabalho e as realizações dos funcionários, o que pode aumentar a confiança e a autoestima destes. Por fim, é ele que pode ajudar a gerenciar o estresse e a carga de trabalho de sua equipe, promovendo um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Isso pode incluir incentivar a equipe a tirar folgas regulares, fornecer recursos para lidar com o estresse, estabelecer metas realistas e alocar tarefas de forma equitativa. Além disso, o líder deve ser um bom exemplo, praticando técnicas de gestão de estresse e lidando de forma eficaz com sua própria carga de trabalho (ARCHOR, 2012; CSIKSZENTMIHALYI, 2020; SELIGMAN, 2019; WILLERDING, 2022).

É o líder positivo que pode incentivar a aplicação de alguns dos construtos mais importantes da psicologia positiva, incluindo as emoções positivas (alegria, esperança, resiliência, gratidão, otimismo e propósito), o uso das virtudes e forças de caráter e o *flow*, para o atingimento do bem-estar subjetivo e da felicidade pelos colaboradores, aumentando a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, a produtividade destes.

Quanto às emoções positivas, elas estão intimamente relacionadas, e o incentivo de uma poderá influenciar a obtenção de outra. Segundo Seligman (2019, p. 49-50)

Elas fortalecem nossos recursos intelectuais, físicos e sociais, criando reservas de que podemos lançar mão quando uma oportunidade ou uma ameaça se apresentam. Quando estamos em um estado de espírito positivo, os outros gostam mais de nós, e a amizade, o amor e a união têm mais probabilidade de se solidificarem. Ao contrário das restrições da emoção negativa, nossa disposição mental é expansiva, tolerante e criativa. Ficamos abertos a novas ideias e experiências.

E as emoções são contagiantes, assim o seu incentivo pode ser realizado pelo contágio emocional positivo, conforme expõe Archor (2012, p. 213)

O poder de acionar o contágio emocional positivo se multiplica se você ocupar uma posição de liderança. Estudos revelam que, quando os líderes estão de bom humor, seus subordinados têm mais chances de também ficar de bom humor, exibir comportamentos pró-sociais de assistência aos outros membros da equipe e coordenar tarefas com mais eficiência e menos empenho.

O propósito é um senso de direção e significado na vida, que pode vir de atividades que são importantes e significativas para uma pessoa, como visto no estudo do modelo PERMA. Ter um propósito pode aumentar a motivação e o senso de realização pessoal. Os líderes que ajudam os funcionários a encontrar um propósito significativo em suas tarefas e responsabilidades podem aumentar a motivação e o senso de realização dos funcionários.

Sauberer *et al* (2017) apresentam o modelo PERMA de Martin Seligman e o modelo de Liderança Positiva de Kim Cameron. Os autores discutem a necessidade de aplicar esses modelos nas equipes de desenvolvimento de *software*, juntamente com o gerenciamento da diversidade de pessoas, idiomas e sistemas, como pré-requisitos para se beneficiar da Indústria 4.0. As Tendências Globais 2030 e as megatendências atuais, como a Indústria 4.0, exigem estratégias sobre como lidar e se beneficiar da diversidade de sistemas, bem como da diversidade linguística e humana em equipes e sociedades.

O uso das virtudes e forças de caráter também pode ser incentivado com uma gestão adequada das personalidades que compõe a equipe. Quando o líder toma conhecimento das 5 principais forças de caráter de cada um de seus liderados, ele tem a possibilidade de analisá-las e coordená-las com as tarefas a serem executadas, sempre que possível. Pode, inclusive, servir para repensar as formas de fazer as coisas. Isso aumentará a percepção de realização e bem-estar do funcionário que as está utilizando, o que impactará não somente a produtividade individual deste, mas todo o ambiente de trabalho.

Wright e Goodstein (2007) propõe que a força de caráter é um tópico de pesquisa organizacional potencialmente importante, que não tem sido amplamente explorado na pesquisa aplicada. Caráter (*ethos*) refere-se “aquelas qualidades habituais interpenetráveis dentro dos indivíduos, e aplicáveis a organizações que as limitam e as levam a desejar e buscar o bem pessoal e social” (WRIGHT E GOODSTEIN, 2007, p. 932).

Crossan *et al* (2013) propuseram em seu artigo chamar a atenção para o desenvolvimento do caráter de liderança na educação empresarial. Com base em um modelo de força de caráter e sua ligação com virtudes, valores e tomada de decisão ética, descreveram uma abordagem para desenvolver o caráter de liderança nos níveis individual, grupal e organizacional. Os autores compararam essa abordagem com as práticas existentes que se concentram no ensino de conteúdo funcional sobre o caráter e abordaram como os educadores de negócios podem permitir o desenvolvimento do caráter de liderança por meio de seus próprios comportamentos, relacionamentos e estruturas. No artigo eles elencam sugestões concretas sobre como integrar o foco no desenvolvimento do caráter nos programas de negócios existentes, tanto em termos de cursos individuais quanto no currículo geral.

Por fim, o trabalho pode ser o meio facilitador para a obtenção do *flow*, porque “cria em si mesmo muitas das condições para isso” (SELIGMAN, 2019, p. 197). Inclusive, segundo Csikszentmihalyi (2020, p. 175), “a visão de que o trabalho empreendido como uma atividade de *flow* é a melhor maneira de consumir as potencialidades humanas foi proposta com bastante frequência no passado, por vários sistemas religiosos”.

Tse *et al* (2021) realizaram uma pesquisa que revelou sete atributos pessoais que facilitam esse envolvimento e prazer. Eles tinham a hipótese de que a experiência de fluxo – um estado de profundo envolvimento e prazer – é responsável pela relação positiva entre a personalidade autotélica² e o bem-estar. Os participantes do Estudo 1 (N = 393) completaram uma pesquisa única que mediu a personalidade autotélica, propensão a experimentar o fluxo e bem-estar (satisfação com a vida e florescimento). Uma subamostra de participantes do Estudo 1 (N= 127) participaram do Estudo 2, um estudo diário de 10 dias, que examinou sua experiência diária de fluxo e bem-estar diário (afeto e florescimento). Como hipótese, ambos os estudos revelaram um efeito positivo indireto da personalidade autotélica no bem-estar por meio da experiência de fluxo, elucidando um caminho para uma vida boa por meio do envolvimento profundo.

A inovação dos funcionários é a pedra angular da organização, e a motivação para o comportamento inovador dos funcionários depende em grande parte do estilo de liderança do líder. Com o desenvolvimento econômico da sociedade, o estilo autoritário tradicional de liderança não pode mais se adaptar às características psicológicas dos funcionários, que usam conceitos, técnicas e regras sociais de trabalho da nova era. Fang *et al* (2019) adotaram um método de pesquisa por questionário aleatório, tendo como amostra de pesquisa funcionários de empresas de Zhejiang. Participaram 351 trabalhadores, sendo 177 do sexo masculino e 174 do sexo feminino. Os resultados mostraram que a liderança inclusiva está significativa e positivamente relacionada ao comportamento inovador dos funcionários da nova geração. Os resultados fornecem aos líderes uma orientação clara sobre o estilo de liderança que pode acomodar as características dos funcionários da nova geração, aproveitar ao máximo suas vantagens e estimular seus comportamentos inovadores para facilitar o desenvolvimento empresarial.

Portanto, conforme o exposto a adoção de estilos de liderança positivos e o incentivo para que estas apliquem em suas equipes os construtos da psicologia positiva, podem

² Csikszentmihalyi (2020) define a personalidade autotélica como aquela em que o indivíduo é capaz de transformar uma experiência comum em *flow*, descobrindo oportunidades nas situações, estabelecendo metas adequadas e um propósito além do *self*.

melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, aumentando assim a produtividade destes e reduzindo a rotatividade e afastamentos por estresse e para tratamento de doenças físicas e mentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se fornecer com este artigo, bases teóricas e implicações para estudos futuros. Ele também complementa e expande a pesquisa sobre como o estilo de liderança positiva pode ser válido para ambientes organizacionais, inclusive estimulando o comportamento inovador dos funcionários e fornecendo novas ideias para abordagens de gerenciamento de recursos humanos dessa nova geração.

Os resultados têm significado prático para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento do estilo de liderança empreendedora na nova era. Os resultados fornecem aos líderes uma orientação clara sobre o estilo de liderança que pode acomodar as características dos funcionários da nova geração, aproveitar ao máximo suas vantagens e estimular seus comportamentos inovadores para facilitar o desenvolvimento de toda equipe. Além de se preocupar com o estilo de liderança, os líderes devem se concentrar simultaneamente em cultivar o capital psicológico do grupo com o qual trabalham. Incentivar, reconhecer, respeitar, incluir e dar tratamento justo aos funcionários são excelentes qualidades dos líderes da nova era que podem promover a inovação dos funcionários.

A aplicação dos construtos apresentados no âmbito das organizações, por meio das lideranças, pode contribuir para tornar o ambiente de trabalho saudável emocionalmente, o que elevará a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, aumentando assim a produtividades e amenizando os efeitos negativos do mundo BANI na vida destes.

Por fim, ressalta-se a que foram encontradas poucas pesquisas empíricas que avaliem os construtos da psicologia positiva no âmbito de organizações brasileiras, o que nos levanta alguma preocupação sobre a generalização de tal conceito, ou ainda o desconhecimento sobre tal. Embora pesquisas em outros contextos e nacionalidades tiverem sido apresentadas, a generalização para o contexto requer cautela pois podem variar por razões culturais, institucionais ou sociais.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela; ESPER, Aulina Judith Folle; CUNHA, Cristiano; BIAVATI, Vanderleia de Paula. Os discursos das pesquisas sobre liderança e psicologia positiva. **XX SemeAd - Seminários em administração**. Nov. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Aulia-Esper-2/publication/323342452_OS_DISCURSOS_DAS_PESQUISAS_SOBRE_LIDERANCA_E_PSICOLOGIA_POSITIVA/links/5a8ec97c45851535bcd10712/OS-DISCURSOS-DAS-PESQUISAS-SOBRE-LIDERANCA-E-PSICOLOGIA-POSITIVA.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

AMATUZZI, Mauro Martins. O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 41, n. 4, p. 88-95, 1989. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/21723>>. Acesso em: 7 jan. 2023.

ARCHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo. Trad. Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012.

BATISTA, Francielle Cristyne. **Felicidade no trabalho: um estudo na defensoria pública do Estado do Rio Grande do Norte**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte; 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35342>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

BERGER, Dawn M.; MCGRATH, Robert E. Are there virtuous types? Finite mixture modeling of the VIA Inventory of Strengths. **The Journal of Positive Psychology**, v. 14, n. 1, p. 77-85, 2019.

BOEHS, Samantha de Toledo Martins; SILVA, Narbal. **Psicologia Positiva nas organizações e no trabalho: Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados**. Vetor Editora, 2020.

BOCK, Ana Mercês Bahia; GONÇALVES, Maria da Graça Marchina; e FURTADO, Odair (orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 3. ed. - São Paulo: Cortez, 2007.

BUTLER, Julie; KERN, Margaret L. The PERMA-Profilers: A brief multidimensional measure of flourishing. **International Journal of Wellbeing**, v. 6, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/526>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Saúde Mental e trabalho no Poder Judiciário**, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, 2019.

CORTINI, Michela et al. Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction, and job performance. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3902, 2019.

CROSSAN, Mary e cols. Desenvolvimento do caráter de liderança em programas empresariais. **Academy of Management Learning & Education**, v. 12, n. 2, pág. 285-305, 2013.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **The contribution of flow to positive psychology**. In J. E. Gillham (Ed.), *The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman* (pp. 387–395). Templeton Foundation Press. 2000.

_____. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Trad. Cássio de Arantes Leite. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

_____. **Flow: The psychology of optimal experience**. New York: Harper & Row, 1990.

_____. **Finding flow: The psychology of engagement with everyday life**. Hachette UK, 2020

CUGNIER, Joana Soares; FARSEN, Thaís Cristine. Construção de organizações saudáveis e resilientes. In: SILVA, Narbal; DAMO, Lílian Paula. Orgs. **Vidas que mudaram contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2020. ISBN 978-65-5805-001-8. Disponível em: <<https://editora.ufsc.br/estante-aberta/>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

DE BRITO SILVA, Jaqueline. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 1, 2014. Disponível em: <<https://revistajuridicas.pgskroton.com.br/article/view/385>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DE MORAES, Adriana Moreira. A interferência do stress na qualidade de vida no trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, Ano 6, número 22, jun. de 2016. ISSN 2179-9636. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162749.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

FANG, Yang-Chun et al. The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1803, 2019.

FARSEN, Thaís Cristine; BOEHS, Samantha de Toledo Martins; RIBEIRO, Andressa Darosci Silva; BIAVATI, Vanderléia de Paula; SILVA, Narbal. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 22, n. 1, apr. 2018. ISSN 1981-8076. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Catro. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 30–43, 2017. DOI: 10.22289/V3N2A3. Disponível em: <<http://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

GARDNER, William L.; MCCAULEY, Kelly Davis. **The gaslighting of authentic leadership**. *Leadership*, v. 18, n. 6, p. 801-813, 2022.

GOH, Pei Shan et al. Be happy to be successful: A mediational model of PERMA variables. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 60, n. 3, p. 632-657, 2022.

HERNÁNDEZ-PEÑA, Héctor et al. La era digital comprendida desde la Psicología humanista. **Revista Costarricense de Psicología**, v. 39, n. 1, p. 35-53, 2020.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 2721-2736, 2020.

JOHN, Michelle Naiarah; AZAMBUJA, Leticia Maria Baggio. O processo evolutivo da liderança. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. p. 225 - 236, 2020. Disponível em: <<https://iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1733>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

JUNG, Hyo Sun; YOON, Hye Hyun. The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2015.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; SILVA NETO, José Moreira; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017/712>>. Acesso em: 11 jan. 2023.

KARDAS, Ferhat et al. Gratitude, hope, optimism and life satisfaction as predictors of psychological well-being. **Eurasian Journal of Educational Research**, v. 19, n. 82, p. 81-100, 2019.

KERN, Margaret L.; WATERS, Lea E.; ADLER, Alejandro; WHITE, Mathew A. A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. **The journal of positive psychology**, v. 10, n. 3, p. 262-271, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439760.2014.936962>>. Acesso em: 17 jan. 2023

KULANDAIAMMAL, Rosy. Positive psychology in times of adversity: pandemic and well-being in daily life. **Journal of Research in Psychology**, v. 2, n. 3, p. 79-94, 2020.

LIU, Tingshu; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow among introverts and extraverts in solitary and social activities. **Personality and Individual Differences**, v. 167, p. 110197, 2020.

LUTHANS, Fred et al. Authentic leadership development. **Positive organizational scholarship**, v. 241, p. 258, 2003.

MACÁRIO, Christelle Almeida; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo. O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 29-55, 31 jul. 2020. Disponível em: <<https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9464>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MAIA, Tatiane Silva Tavares; MAIA, Fabrício Simplício. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352 - 366, 9 dez. 2019. Disponível em:

<<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11239>>. Acesso em: 18 jan. 2023

MARTÍNEZ, Antonio Peñalver. De un entorno VUCA a un entorno BANI para dar sentido a este mundo de transformación constante. **Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos**, n. 376, p. 24, 2022.

MAYO, Augusto Renato Pérez et al. Working Happiness in the Human Resource of a University Organization Based on Seligman's PERMA Model. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 9, n. 4, p. 101-109, 2019.

MELO, Ana Paula Santana; BORBA, Marcelo da Costa; CORREIA, Maria Irae Souza; CABRAL, Romilson Marques. Liderança e gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 1149–1164, 2019. DOI: 10.20435/inter.v20i4.2077. Disponível em: <<https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/2077>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MILLER, Christian B. Some philosophical concerns about how the VIA classifies character traits and the VIA-IS measures them. **The Journal of Positive Psychology**, v. 14, n. 1, p. 6-19, 2019.

MONSORES, Geneci Leme; NOVAES, Guilherme Lima. Qualidade de vida no trabalho e sua relevância para a produtividade. **Revista Eletrônica TECCEN**, v. 15, n. 1, p. 74-80, 2022. Disponível em: <<http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/TECCEN/article/view/2917>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MOURA, Cláudia Sofia Fanha. **Liderança espiritual: que impacto na felicidade dos indivíduos?**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1822/61012>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MOUTINHO, Helena; MONTEIRO, André; COSTA, Ana; FARIA, Luísa. Papel da inteligência emocional, felicidade e flow no desempenho acadêmico e bem-estar subjetivo em contexto universitário. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica**, v. 3, n. 52, p. 99-114, 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/4596/459661296009/459661296009.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

NORONHA, Ana Paula Porto; BATISTA, Helder Henrique Viana. Análise da estrutura interna da Escala de Forças de Caráter. **Ciencias Psicológicas**, v. 14, n. 1, p. 79-91, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7373329>> Acesso em: 17 jan. 2023.

_____. Relações entre forças de caráter e autorregulação emocional em universitários brasileiros. **Revista Colombiana de Psicología**, v. 29, n. 1, p. 73-86, 2020.

PACICO, Juliana Cerentine; BASTIANELLO, Micheline Roat. **As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros**. Avaliação em psicologia positiva, p. 43-47,

2014. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/psicologia-positiva-apostila01.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2023.

PASSARELI, Paola Moura; SILVA, José Aparecido da. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia** (Campinas), v. 24, p. 513-517, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2007000400010>>. Acesso em: 9 jan. 2023.

REPPOLD, Caroline; D’AZEVEDO, Luiza; NORONHA, Ana Paula. Estratégias de avaliação de forças de caráter. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 22, n. 1, p. 50-61, 2021. Disponível em: <<https://scielo.pt/pdf/psd/v22n1/1645-0086-psd-22-01-50.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

RIBEIRO, Andresa Darosci Silva; KAMEI, Helder. Forças de caráter e práticas de felicidade. In: SILVA, Narbal; DAMO, Lílian Paula. Orgs. **Vidas que mudaram contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2020. ISBN 978-65-5805-001-8. Disponível em: <<https://editora.ufsc.br/estante-aberta/>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

RODRIGUES, Matheus Barbosa; REIS, Ernane Júnior da Silva. A procura da felicidade e a teoria do bem-estar: uma visão da psicologia positiva. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 111–121, 2022. DOI: 10.22289/2446-922X.V8N2A8. Disponível em: <<http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/913>>. Acesso em: 17 jan. 2023.

ROSE, Nikolas. Psicologia como uma ciência social. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 155-164, 2008.

RUCH, Willibald; STAHLMANN, Alexander G. 15 anos depois de Peterson e Seligman (2004): uma breve revisão narrativa da pesquisa sobre os 12 critérios para forças de caráter – o tesouro esquecido da Classificação VIA. **Zusammen wachsen–Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuen, Organisationen und Gesellschaft**, eds M. Brohm-Badry, C. Peifer, JM Greve, and B. Berend (Lengerich: Pabst Science Publishers), p. 142-172, 2019.

SAUBERER, Gabriele; RIEL, Andreas; MESSNARZ, Ricardo. Diversidade e liderança positiva PERMA-nente para se beneficiar da indústria 4.0 e Kondratieff 6.0. In: **Conferência Europeia sobre Melhoria de Processos de Software**. Springer, Cham, 2017. p. 642-652.

SCHIPPERS, Michaéla C.; ZIEGLER, Niklas. Life crafting as a way to find purpose and meaning in life. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 2778, 2019.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Por uma nova compreensão do conceito de bem-estar: Martin Seligman e a psicologia positiva**. Paidéia. Ribeirão Preto: online. 2012, v. 22, n. 53, pp. 433-435. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/paideia/a/DDmmFXthptYVLTKrY9M3Wmz/?lang=pt#>>. Acesso em: 9 jan. 2023.

SELIGMAN, Martin E. P. **Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo o seu potencial**. Tradução: Neuza Capelo. 2. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SPECCHIA, Maria Lucia et al. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 4, p. 1552, 2021.

SZTACHAŃSKA, Joanna; KREJTZ, Izabela; NEZLEK, John B. Using a gratitude intervention to improve the lives of women with breast cancer: A daily diary study. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1365, 2019.

TSE, Dwight CK; NAKAMURA, Jeanne; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Living well by "flowing" well: The indirect effect of autotelic personality on well-being through flow experience. **The Journal of Positive Psychology**, v. 16, n. 3, p. 310-321, 2021.

TU, Min et al. Influences of psychological intervention on negative emotion, cancer-related fatigue and level of hope in lung cancer chemotherapy patients based on the PERMA framework. **Iranian Journal of Public Health**, v. 50, n. 4, p. 728, 2021.

WATERS, Lea et al. Positive psychology in a pandemic: Buffering, bolstering, and building mental health. **The Journal of Positive Psychology**, v. 17, n. 3, p. 303-323, 2022

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; Biesczad, Bruno Seeller; Sabadin, Marcild; NUNES, Sylvia Couto. As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 7, p. 49196-49212, 2022.

Disponível em:

<<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49913>>. Acesso em: 11 jan. 2023.

WRIGHT, Thomas A.; GOODSTEIN, Jerry. O caráter não está "morto" na pesquisa de administração: uma revisão do caráter individual e da virtude no nível organizacional. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, pág. 928-958, 2007.

WU, Jun et al. Flow as a key predictor of subjective well-being among Chinese university students: A chain mediating model. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021.

ZHANG, Jiayi et al. Relationship between meaning in life and death anxiety in the elderly: Self-esteem as a mediator. **BMC geriatrics**, v. 19, n. 1, p. 1-8, 2019.

**ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA
AO SERVIDOR PÚBLICO UTILIZADO PELO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA
CATARINA NO CONTEXTO DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

**ANALYSIS OF THE PERFORMANCE EVALUATION INSTRUMENT APPLIED TO
THE PUBLIC SERVANT USED BY THE JUDICIAL POWER OF SANTA
CATARINA IN THE CONTEXT OF PUBLIC GOVERNANCE**

Silviane Nazario Marcello¹

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise do instrumento de avaliação de desempenho aplicado aos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. O conceito de governança pública foi abordado considerando que oferece subsídios essenciais para uma gestão estratégica de pessoas. A metodologia aplicada foi o método indutivo, utilizando-se as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental especializada. A pesquisa está dividida em três partes: a primeira é dedicada a um levantamento bibliográfico sobre alguns conceitos essenciais; a segunda apresenta os fundamentos legais, objetivos e aplicação dos resultados da avaliação de desempenho e, na terceira parte, foram realizados alguns apontamentos para o aprimoramento do instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande valia e de apoio para a gestão estratégica de pessoas, com foco na boa governança pública e na excelência dos serviços prestados à sociedade catarinense.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Servidor público; Governança pública.

¹Silviane Nazario Marcello, especialista em Direito de Família e Sucessões pelo Instituto Damásio de Direito; especialista em Direito Processual Civil pelo Instituto Damásio de Direito; especialista em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); e bacharel em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). E-mail institucional: silviane@tjsc.jus.br. A pesquisa foi realizada sob orientação da professora Elizete Lanzoni Alves, pós-doutora pela Universidade de Alicante (Espanha), doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pedagoga pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Elizete Lanzoni Alves é coordenadora da Comissão Permanente de Processo Disciplinar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, integrante da Academia Catarinense de Letras Jurídicas (Acalej) da Academia Brasileira de Direito (ABD). E-mail: elizete.lanzoni@tjsc.jus.br.

ABSTRACT

The present work has as object of study the analysis of the performance evaluation instrument applied to the civil servants of the Judiciary Power of Santa Catarina. The concept of public governance was approached considering that it offers essential subsidies for a strategic management of people. The applied methodology was the inductive method, using specialized bibliographical and documentary research techniques. The research is divided into three parts: the first is dedicated to a bibliographic survey on some essential concepts; the second presents the legal foundations, objectives and application of the results of the performance evaluation and, in the third part, some notes were made for the improvement of the performance evaluation instrument used by the Judiciary of Santa Catarina. Performance evaluation is a valuable and supportive tool for the strategic management of people with a focus on good public governance and the excellence of the services provided to society in Santa Catarina.

Keywords: Performance evaluation; Public server; Public governance.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho assume grande relevância na teoria e na prática da gestão de pessoas nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que o capital humano é principal ativo dentro das organizações. E, no contexto da chamada “Nova Gestão Pública”, encontram-se os servidores como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização e na oferta de bens e serviços com excelência à sociedade.

Trata-se de um tema atual que reside no fato de que as instituições públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica, visando explorar as competências que agregam valor, uma vez que o gerenciamento do desempenho individual contribui significativamente para a excelência do desempenho organizacional.

A problemática deste estudo consiste na seguinte pergunta: “o instrumento de avaliação de desempenho aplicada aos servidores do Poder Judiciário catarinense está auxiliando os gestores públicos no gerenciamento da melhor performance de seus subordinados, bem como promovendo o autoconhecimento das partes envolvidas?”

A presente pesquisa tem por objetivo geral analisar o instrumento de avaliação de desempenho aplicado aos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. E, como objetivos específicos: examinar as peculiaridades e forma de mensuração do desempenho dos servidores públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina e demonstrar a importância do instrumento da

avaliação de desempenho para uma gestão estratégica de pessoas no contexto da governança pública.

O estudo está estruturado em três partes: a primeira é dedicada a um levantamento bibliográfico sobre alguns conceitos essenciais, destacando-se a governança, que representa um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com a finalidade de agregar maior valor à organização; a segunda teve como núcleo o procedimento de análise do instrumento e do processo de avaliação de desempenho utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina; e, por fim, foram realizados apontamentos, na forma de sugestão, voltados à melhoria do instrumento de avaliação de desempenho aplicado aos servidores, considerando-se que a dinâmica da administração pública nos últimos anos tem exigido, cada vez mais, o aperfeiçoamento institucional e das pessoas.

Em relação à metodologia foi adotado o método indutivo e utilizada a pesquisa bibliográfica e documental especializada, além de estudo sobre o próprio formulário de avaliação de desempenho aplicado.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, responsável pela justiça comum em todo o território catarinense, com sede em Segundo Grau em Florianópolis, divide-se em 111 comarcas e, conforme o Relatório Estatístico de 2021, possui um quadro com 5.572 cargos efetivos providos², ou seja, o Poder Judiciário catarinense é uma das maiores organizações do estado.

Desta forma, justifica-se a análise do instrumento de avaliação de desempenho, como forma de demonstrar a importância da mensuração do desempenho dos servidores para apoiar a gestão estratégica de pessoas com foco na boa governança pública e na excelência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário de Santa Catarina.

1.1 As pessoas no contexto institucional

As abordagens na gestão de pessoas nas organizações já passaram por vários ciclos de priorização. Na pós-modernidade houve a retomada do desenvolvimento humano como prioridade de forma mais contundente. Chiavenato (2004) posiciona as pessoas como principal ativo das organizações e Bergue (2020) atribui às pessoas o valor central da sociedade, ensina que posicionar as pessoas no centro da organização é uma medida de gestão estratégica. Bergue

² ESTADO DE SANTA CATARINA. PODER JUDICIÁRIO. **Relatório Estatístico**. Dez. 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/3034486/Relatorio+Estatistico+2021.pdf/870b3ede-3a53-66d4-a5b6-5b727ec35259?t=1643737843004> . Acesso em: 20 jan. 2023.

(2020, p. 185) vai além: deve-se “[...] reconhecer a importância nas pessoas e das relações pessoais e lembrar que, em especial no serviço público, o trabalho é feito por pessoas (agentes públicos) e para pessoas (cidadãos) [...]”. E complementa:

Olhar a organização sob a perspectiva das pessoas conduz à percepção da organização como sendo as pessoas em interação. A partir disso, autoriza a reconhecer e redimensionar em importância, colocando sobre outras bases de análise fenômenos como liderança, a motivação, atitudes e posicionamentos particulares que moldam ações das pessoas no contexto do serviço público. (BERGUE, 2020, p. 185).

Chiavenato (2015, p. 82) explana que:

As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores.

As organizações e o trabalho estão em constante transformação e remodelação diante das inovações tecnológicas e gerenciais, sendo primordial a compreensão das mudanças nas relações sociais dentro de espaço produtivo para a aplicação de melhor política de gestão de pessoas, uma vez que tanto o trabalho quanto as organizações são o lugar de referência para a constituição dos sujeitos sociais (MARRAS, 2010).

O grupo de trabalho também merece uma atenção maior dentro das organizações, considerando que todas as pessoas da equipe são importantes para o alcance da missão definida pela organização com eficiência e eficácia. É com a valorização e a união das pessoas que as organizações terão maior capacidade para apresentar níveis de excelência de desempenho organizacional e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.

1.1 O trabalho e sua concepção de realização pessoal

Aristóteles (1998, p. 53) afirmou que “[...] o homem é, por natureza, um ser vivo político [...]”. Arendt (2020, p. 27) vai além e diz que:

Nenhuma vida humana, nem mesmo a vida do eremita em meio à natureza selvagem, é possível sem um mundo que, direta ou indiretamente, testemunhe a presença de outros seres humanos. [...] A atividade do trabalho não requer a

presença de outros, mas um ser que trabalhasse em completa solidão não seria humano, e sim um *animal laborans* no sentido mais literal da expressão.

O trabalho é um dos principais elementos edificadores da humanidade e, portanto, responsável por nortear a identidade social, manifestada por meio de exclusão ou pertencimento em termos de classe, organização, profissão e execução de uma atividade ou processo de trabalho (MARRAS, 2010).

Hannah Arendt (2020, p. 99), em sua obra *A condição humana*, concebe clara distinção entre labor e trabalho:

[...] a palavra “trabalho” [labor], compreendida como substantivo, jamais designa o produto, o resultado da ação de trabalhar, mas permanece como um substantivo verbal classificado como gerúndio, enquanto o nome do próprio produto é invariavelmente derivado da palavra para obra, mesmo nos casos em que o uso corrente seguiu tão perto a evolução moderna que a forma verbal “obra” se tornou um tanto antiquada.

A filósofa entende que as transformações do trabalho na era moderna, movidas pela dogmática cristã, proporcionaram uma inversão de valores à medida que o trabalho (labor) se tornou fonte de todos os valores (ARENDRT, 2020). Por sua vez, a produtividade reside na capacidade da força de trabalho em produzir mais do que o necessário à sua própria vida, gerando assim um excedente que Arendt entende que não pode ser outra coisa senão “vida”.

[...] ao contrário da produtividade da obra, que acrescenta novos objetos ao artifício humano, a produtividade da força de trabalho só incidentalmente produz objetos e preocupa-se fundamentalmente com os meios de sua própria reprodução; além disso, como a sua força não se extingue quando sua reprodução já está assegurada, ela pode ser utilizada para a reprodução de mais de um processo vital, mas nunca “produz” outra coisa senão “vida”. (ARENDRT, 2020, p. 108).

No prefácio de sua obra *Modernidade líquida*, Zygmunt Bauman afirma que o trabalho é um daqueles “[...] conceitos básicos em torno dos quais as narrativas ortodoxas da condição humana tendem a se desenvolver [...]” (BAUMAN, 2021, p. 16).

Sempre foram atribuídas virtudes ao trabalho. Em tempos do forte capitalismo na modernidade sólida, havia um forte engajamento entre capital e trabalho devido à mútua dependência. Os trabalhadores dependiam do emprego para sobreviver e o capital dependia dos trabalhadores para produzir e crescer. Capital e trabalhadores estavam unidos em laços

matrimoniais até que a morte os separasse. Sonhos e guerras foram travados no hábitat comum, a fábrica (BAUMAN, 2021).

Todavia, o sociólogo assegurou:

Essa situação mudou, e o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substituiu a de “longo prazo”. Casamentos “até que a morte nos separe” estão decididamente fora de moda e se tornaram uma raridade: os parceiros não esperam mais viver muito tempo juntos. [...]. “Flexibilidade” é slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do “emprego como conhecemos”, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas como cláusulas “até nova ordem”. A vida de trabalho está saturada de incertezas. (BAUMAN, 2021, p. 185).

Entretanto, em que pese a todo esse contexto adverso, o trabalho ainda permanece como condição fundamental da existência humana, implicando sobremaneira a saúde física e psíquica do trabalhador. O trabalho atua como uma oportunidade de referência, de crescimento e de desenvolvimento psicossocial do ser humano.

Domenico De Masi tem lançado um novo olhar sobre o conceito do trabalho. O sociólogo entende que o trabalho deve ser voltado para a produtividade eficiente, que, também, inclui a riqueza do saber e a melhor distribuição do tempo. Ele concebeu a teoria do ócio criativo, que engloba o trabalho, o estudo e o lazer, na qual a sociedade atual, chamada por ele de “pós-industrial”, caminha para a valorização do tempo livre, e não para o trabalho como outrora. Mas, para que possamos desfrutar do ócio criativo, é necessário nos livrar de antigos padrões, como, por exemplo, o cumprimento de horário e a presença física no ambiente de trabalho. E por isso precisamos de uma mente aberta, elástica e com flexibilidade prática para gerir com eficiência todos os tipos de situações. A tecnologia e a internet a serviço do trabalho permitem que se diminua a perda de tempo com deslocamentos, mas também exigem estudos especializados para otimizar ainda mais o tempo e o aumento da criatividade (DE MASI, 2000).

Na administração pública a análise do trabalho se constitui em um fator essencial para a gestão estratégica das pessoas e a alocação dos recursos na organização, já que as pessoas geram valor ao transformar seu conhecimento em ação (BERGUE, 2020).

Chiavenato (2015) afirma que as organizações não dispõem de elementos suficientes para compreender seus colaboradores em toda a sua heterogeneidade. Portanto, o estudo das pessoas deve ser um dos focos para o aprimoramento das organizações, já que cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de muitas variáveis.

1.2 Governança pública e a gestão de pessoas

“As pessoas são, na grande maioria dos processos de trabalho, o componente essencial no processo de criação de valor público [...]” (BERGUE, 2020, p. 234). E, para que a organização consiga realizar sua missão e atingir os resultados planejados, faz-se necessário um excelente ciclo de gestão, tendo em vista que a governança se tornou uma ferramenta essencial para garantir a atuação dos gestores de forma alinhada para o alcance dos objetivos da organização.

A governança oferece subsídios para uma gestão estratégica de pessoas no setor público, na medida em que proporciona um olhar mais amplo das relações sociais, uma vez que essas relações são líquidas, instáveis e extremamente complexas.

Mas, afinal, o que é governança pública?

Altounian, Souza e Lapa (2020, p. 260) afirmam que atualmente a governança possui um papel de destaque, na medida em que:

Representa um conjunto de mecanismos visando à maior agregação de valor possível para as organizações. Constitui um esforço no sentido de, por meio das melhores práticas, conferir maior transparência, garantir o bom desempenho das organizações, a atuação responsável dos gestores e a conformidade e o alinhamento com padrões e objetivos estabelecidos.

Para Matias-Pereira (2010, p. 109), a governança pública também pode ser compreendida como,

[...] o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. A organização, ao se desenvolver e atingir um melhor desempenho, alcança seus objetivos, que resultam em satisfação para todos os atores envolvidos. Esse elenco de requisitos para fomentar a boa governança é que permite que uma organização se torne confiável para os cidadãos, e dessa forma se legitimando junto à sociedade.

No tocante ao objetivo da governança pública, Neves Junior (2020, p. 228) explica que:

[...] o papel da governança pública é o de fornecer um conjunto de princípios e boas práticas para aprimorar a organização governamental e sua relação com a sociedade a fim de alcançar, como objetivo final, o bem-estar desta,

considerando as características próprias de cada país relacionadas a liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência.

O Tribunal de Contas da União (TCU), visando à melhoria da governança pública, desenvolveu o Referencial Básico de Governança, que teve sua primeira edição no ano de 2013 e sua terceira edição (Referencial Básico de Governança Pública Organizacional) atualizada e disponibilizada no final de 2020³. Este documento estendeu o foco aos demais entes jurisdicionados ao TCU, que prestam serviços de interesse coletivo e que, portanto, também precisam estabelecer estruturas e processos de governança, destacando que:

[...] a governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2020).

Acerca da governança pública, Bergue (2020, p. 18-19) disserta:

A governança pública orienta-se para a sociedade. Desloca o foco do Estado, e da dimensão econômica de sua ação, para alcançar a sociedade de modo mais amplo estendendo-se também para ampliar a percepção das esferas política e social. [...]. Relevante perceber que, nesse processo, as pessoas – os agentes públicos – estão em posição central, pois são eles, agentes políticos e servidores, que levarão a efeito os atos de governança, para o que se exige a formação e a mobilização de competências específicas, de conteúdo técnico e político.

O Referencial traz ainda a distinção conceitual entre governança e gestão,

[...] enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. [...] enquanto governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos. (TCU, 2020).

A governança, “[...] pela sua natureza (avaliar, dirigir e monitorar), está diretamente ligada às autoridades máximas das organizações, enquanto a gestão (execução), aos níveis tático e operacional das instituições (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020, p. 263).

³TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Organizacional**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 19 jan. 2023.

A Figura 1 abaixo representa a distinção entre governança e gestão.

Figura 1 – Distinção entre governança e gestão



Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

Para uma melhor gestão de pessoas no setor público, faz-se necessária a elaboração de um projeto de governança pública, a qual “[...] não pode prescindir da análise do contexto e das relações possíveis envolvendo as pessoas e sua potencialidade e limites de desenvolvimento e mobilização de competências [...]” (BERGUE, 2020, p. 21).

O Referencial Básico de Governança Pública Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU) estabelece que:

O planejamento de gestão de pessoas funciona como uma ferramenta de comunicação, pois possibilita coordenar os esforços para objetivos comuns. Além disso, também é uma ferramenta de controle, pois permite a avaliação dos resultados e dos responsáveis pelas ações. Evita-se, portanto, projetos e políticas sem vinculação com a real condição de execução e das necessidades da organização. Um planejamento sólido também facilita a manutenção de caminhos adotados e evita mudanças de rumos sem motivações e divergentes do interesse público.

A governança pública não se configura um modismo gerencial nem “[...] um conceito que surge como formulação teórica e abstrata, mas o imperativo de uma emergente e complexa configuração da sociedade, no seio da qual se molda o marco de um novo Estado [...]” (BERGUE, 2020, p. 22).

Verifica-se, assim, a importância da governança para a gestão do ativo mais importante que existe em qualquer tipo de organização: as pessoas.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste momento analisaremos o instituto da avaliação de desempenho, seus conceitos básicos, seus principais métodos e, por fim, os fundamentos constitucionais e legais, seus objetivos e aplicação dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores públicos no Poder Judiciário de Santa Catarina.

2.1 Conceitos básicos

A palavra “avaliar”, segundo Luckesi (2013, p. 52), tem origem no latim e provém da composição *a – valere*, que quer dizer “dar valor a...”. Já o conceito de “avaliação” “[...] é formulado a partir das determinações da conduta de ‘atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa, ato ou curso de ação [...]’”, que, por si, implica um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objeto, ato ou curso de ação avaliado (LUCKESI, 2013, p. 52). O autor diz, ainda, que:

O ato de avaliar implica coleta, análise e síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor ou qualidade atribuídos ao objeto conduzem a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. E o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso de ação, a partir do valor ou qualidade atribuídos, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele. (LUCKESI, 2013, p. 52-53).

“Avaliar pode ser definido como o processo de reflexão crítica sobre o desempenho de uma pessoa, comparando-o a um referencial preestabelecido [...]”, ou seja, pode-se afirmar, em síntese, que “[...] avaliar é medir essa distância entre o real e o desejado [...]” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 44). Por sua vez, “desempenho humano” é conceituado por Marras (2016, p. 165) como,

[...] ato ou efeito de cumprir e executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

Realizadas essas anotações preliminares, é possível afirmar que a avaliação de desempenho pode ser compreendida como um instrumento gerencial que possibilita à

administração mensurar os resultados efetivos do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização em período e área específicos (MARRAS, 2016).

Chiavenato (2004, p. 223) conceitua avaliação de desempenho como,

[...] uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A professora Regina Célia Cazaux Haydt (2006, p. 291⁴ *apud* MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 44) destaca que avaliar é mais abrangente do que testar ou medir:

A avaliação é um julgamento, do ponto de vista qualitativo da análise e da interpretação dos dados. Mas um julgamento que, em teoria, não condena nem absolve. Uma avaliação só tem sentido em existir se seu resultado servir para ajudar o trabalhador a aperfeiçoar suas competências.

Observa-se que a avaliação de desempenho serve para avaliar se os colaboradores estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho para que possam ser corrigidas.

Uma avaliação de desempenho aprimorada leva ao autoconhecimento e, por consequência, à alta performance. E “[...] quanto mais amplos forem os horizontes, maior será o potencial para inovar de cada um, a rotina deve ser considerada como avessa ao processo de criação [...]” (BERGAMINI, 2019, p. 12).

O desempenho das pessoas pode e deve ser melhorado de maneira gradativa e incessante. Para tanto, o gestor precisa não somente supervisionar e avaliar o desempenho, mas principalmente cuidar para que as pessoas aprendam cada vez mais, se desenvolvam, definam metas e objetivos desafiadores, recebam *feedback* em tempo real a respeito de seus resultados e possam alcançar níveis extraordinários de desempenho. É o que denominamos excelência operacional. (BERGAMINI, 2019, p. 255).

Nesse passo, o processo para a avaliação do desempenho propicia um diferencial competitivo às instituições, na medida em que possibilita verificar o planejado e o realizado, aferindo o nível de performance. É certo dizer que a melhoria do desempenho organizacional

⁴ HAYDT, R. **Curso de Didática Geral**. 8. ed. São Paulo: Editora Ática, 2006.

passou a ser o objetivo primordial de todos os profissionais, assim a adoção de um sistema de avaliação eficaz tornou-se ainda mais indispensável atualmente.

2.3 Considerações sobre os métodos de avaliação de desempenho

A dificuldade de se mensurar o desempenho das pessoas dentro das organizações conduziu a elaboração de métodos para se alcançar o objetivo. Esses métodos foram sendo adequados e aperfeiçoados, existindo hoje uma variedade muito grande. Todavia, os principais métodos para avaliar o desempenho humano são:

- a) **Método de escalas gráficas:** baseia-se na avaliação de um grupo de fatores predeterminados pela organização como desempenho, os quais são divididos em graus em uma escala com atribuição de valor. O avaliador escolhe os graus que melhor se ajustam ao avaliado e, assim, afere o valor numérico que melhor identifica o desempenho do avaliado em comparação ao esperado ou à média do grupo (MARRAS, 2016);
- b) **Método de escolha forçada:** consiste, basicamente, em avaliar o desempenho das pessoas através da análise de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual em relação às tarefas que lhes foram atribuídas. O formulário de avaliação ordena essas frases em blocos, aos quais são atribuídos valores diferenciados. Cada bloco contém duas ou mais frases e o avaliador escolhe uma ou duas frases que mais refletem o desempenho do avaliado. O valor de cada frase e de cada bloco não é de conhecimento do avaliador e, assim, não há manipulação do resultado (MARRAS, 2016);
- c) **Método de pesquisa de campo:** neste, o avaliador conta com a assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. Esse especialista faz entrevistas com os gestores de cada unidade a respeito de seus subordinados seguindo um roteiro predeterminado. A utilização deste método complexo permite uma avaliação aprofundada, imparcial e objetiva de cada avaliado. Entretanto, é um método moroso e com custo elevado (MARRAS, 2016);
- d) **Método dos incidentes críticos:** trata-se de um método simples baseado em determinar pontos fortes e fracos do avaliado, indicando comportamentos extremos. Neste método o líder observa e registra fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho do avaliado (MARRAS, 2016);

- e) **Método 360°**: também conhecido como Feedback 360 graus, neste método o avaliador recebe *feedback* de todos os que tenham trabalhado com o avaliado (superiores, pares, subordinados, clientes etc.) e, assim, tem uma visão sistêmica de toda a rede do avaliado (MARRAS, 2016).

2.4 A avaliação de desempenho aplicada no Poder Judiciário de Santa Catarina

A avaliação de desempenho dos servidores públicos tem seu fundamento constitucional disciplinado no art. 41 da Constituição Federal de 1988⁵ (BRASIL, 1988), no qual podem ser identificadas duas modalidades: a especial de desempenho (art. 41, § 4º) e a permanente de desempenho (art. 41, § 1º, III).

Outra disposição acerca da avaliação de desempenho no texto constitucional é a do art. 247⁶ (BRASIL, 1988), a qual trata dos casos das chamadas carreiras de estado.

De maneira mais ampla, os preceitos constitucionais que amparam a gestão do desempenho podem ser verificados nos seguintes dispositivos:

- a) art. 37, § 8º (autonomia gerencial e contratualização);
- b) art. 39, § 1º (sistema remuneratório);
- c) art. 39, § 7º (prêmios de produtividade);
- d) art. 41, § 1º, III (perda de cargo).

No estado de Santa Catarina, a Lei Complementar n.º 90/1993 (TJSC..., 1993, não paginado) estabelece, em seu art. 24, § 3º, que: “Os critérios da avaliação de desempenho serão

⁵Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidez por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

⁶Art. 247. As leis previstas no inciso III do § 1º do art. 41 e no § 7º do art. 169 estabelecerão critérios e garantias especiais para a perda do cargo pelo servidor público estável que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo, desenvolva atividades exclusivas de Estado.

fixados através de resolução do Presidente do Tribunal de Justiça [...]”. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Resolução GP n.º 32, de 31 de agosto de 2021 (TJSC..., 2021), regulamentou a avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução CNJ n.º 240, de 9 de setembro de 2016 (CNJ..., 2016), instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, a qual contempla, entre seus objetivos principais, estabelecer princípios e diretrizes nacionais para fundamentar as práticas de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Judiciário, indicadores e metas para as áreas de gestão de pessoas, bem como orienta a forma de avaliação de desempenho dos servidores.

A Resolução GP n.º 32/2021 disciplina (TJSC..., 2021), em seu artigo primeiro, que os servidores do Poder Judiciário catarinense serão avaliados semestralmente.

Art. 1º. Os servidores efetivos do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina terão seu desempenho avaliado semestralmente, de acordo com as atividades desenvolvidas, nos seguintes períodos:

I - de 1º de dezembro a 31 de maio, denominado primeiro semestre; e

II - de 1º de junho a 30 de novembro, denominado segundo semestre.

§ 1º As avaliações de desempenho deverão ser realizadas nos seguintes períodos:

I - de 1º a 30 de junho de cada ano, em relação às avaliações do primeiro semestre; e

II - de 1º de dezembro a 20 de janeiro de cada ano, em relação às avaliações do segundo semestre.

§ 2º O resultado da avaliação de desempenho será apurado em pontos para fins de promoção por desempenho (TJSC..., 2021).

A avaliação dos servidores será realizada por meio de sistema eletrônico pelo superior hierárquico imediato (art. 2º da Resolução GP n.º 32/2021 (TJSC..., 2021)), sendo dispensados da avaliação se no semestre em análise estiverem em estágio probatório, tiverem exercido menos de 90 dias de efetivo exercício ou tiverem exercido por mais de 90 dias, cumulativamente, como titular ou em substituição, cargo em comissão, com exceção de cargo de chefe de divisão, chefe de secretaria de foro e chefe de cartório (art. 4º da Resolução GP n.º 32/2021 (TJSC..., 2021)).

As atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoas, do chefe de secretaria, do avaliador e do avaliado estão descritas nos artigos 5º ao 8º da Resolução GP n.º 32/2021⁷ (TJSC..., 2021).

⁷Art. 5º. Compete à Diretoria de Gestão de Pessoas: I - desenvolver e disponibilizar os formulários eletrônicos da avaliação de desempenho; II - comunicar os períodos para a realização da avaliação de desempenho; III - fomentar boas práticas para a realização da avaliação de desempenho; IV - orientar gestores avaliadores e servidores avaliados; e V - informar à autoridade superior sobre irregularidades não solucionadas e fatos que possam obstruir a avaliação de desempenho.

E, como forma de auxiliar o avaliador, o avaliado e o superior hierárquico, a Diretoria de Gestão de Pessoas elaborou o Manual da Avaliação de Desempenho (TJSC..., 2022a), disponível eletronicamente no *site* do Tribunal de Justiça, o qual contém os conceitos principais e um passo a passo de todas as etapas do processo avaliativo do servidor do Poder Judiciário catarinense.

O Manual da Avaliação de Desempenho constitui como objetivo da avaliação de desempenho “[...] fomentar o diálogo entre avaliadores e avaliados, proporcionando um alinhamento entre o que se espera do servidor e o que ele efetivamente entrega à instituição [...]” (TJSC..., 2022a, não paginado), além de destacar que “[...] o verdadeiro objetivo da avaliação não é punir ou premiar este ou aquele servidor, mas ser um instrumento de capacitação e motivação da equipe de trabalho [...]” (TJSC..., 2022a, não paginado).

Além do Manual da Avaliação de Desempenho, o Poder Judiciário de Santa Catarina disponibiliza em seu *site* institucional, dicas de avaliação e um guia prático de avaliação de servidores em trabalho não presencial. O objetivo do guia consiste em: “reforçar a importância das avaliações dos servidores e de apresentar orientações práticas para sua realização no contexto do trabalho não presencial”, uma vez que o trabalho não presencial é uma forma recente de trabalho e ainda não há um formulário específico para esta modalidade de trabalho.

Importante dizer que o guia prático de avaliação de servidores em trabalho não presencial orienta o preenchimento do formulário, nos quesitos em que o contexto inviabiliza a avaliação, com a expressão “prejudicado”. Esses quesitos são: assiduidade, disciplina, eficiência e idoneidade moral.

Art. 6º. Compete ao chefe de secretaria de foro nas comarcas: I - orientar gestores avaliadores e servidores avaliados; II - disseminar as boas práticas divulgadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas; III - auxiliar a Diretoria de Gestão de Pessoas no acompanhamento das avaliações; e IV - informar à Diretoria de Gestão de Pessoas irregularidades não solucionadas e outros fatos que possam obstruir a avaliação de desempenho.

Art. 7º. Compete ao gestor avaliador: I - acompanhar e orientar os servidores de sua equipe no desempenho de suas funções, propondo ou tomando as medidas necessárias para manter ou melhorar seu desempenho; II - realizar a avaliação de desempenho, registrando as ocorrências ou observações que julgar necessárias; III - descrever os motivos dos conceitos atribuídos na avaliação e indicar ações necessárias para a melhoria do desempenho quando sinalizado pelo sistema eletrônico de avaliação ou solicitado pela Diretoria de Gestão de Pessoas; IV - expor ao avaliado os motivos dos conceitos atribuídos na avaliação e indicar, quando cabíveis, ações necessárias para a melhoria do desempenho; V - analisar os pedidos de reconsideração no prazo previsto no inciso IV do § 1º do art. 25 desta resolução; e VI - solicitar auxílio à Diretoria de Gestão de Pessoas quando necessário.

Art. 8º. Compete ao servidor avaliado: I - realizar facultativamente a autoavaliação, sem impacto na pontuação do resultado final da avaliação de desempenho; II - tomar ciência do resultado das avaliações de desempenho; III - realizar as ações indicadas pelo gestor avaliador para a melhoria de seu desempenho; e IV - manifestar-se motivadamente quando entender que a nota atribuída não condiz com seu desempenho, observados os procedimentos previstos nos arts. 25 e 26 desta resolução.

De acordo com o Manual da Avaliação de Desempenho (TJSC..., 2022a), os resultados da avaliação serão utilizados:

- a) para a elaboração de acordo de trabalho, ao final de cada período, entre avaliadores e avaliados;
- b) na identificação da necessidade de participação do servidor em cursos ou treinamentos; de relocação; ou de encaminhamento para acompanhamento psicológico;
- c) no desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas;
- d) como critério para concessão da promoção por desempenho.

A mensuração do desempenho, tanto no trabalho presencial quanto no trabalho não presencial, deve ser sempre precedida de acompanhamento e comunicação. É de suma importância a existência de um fluxo de comunicação efetivo entre os envolvidos para alinhar percepções sobre a atuação esperada, corrigir desvios e detectar potenciais que possam contribuir para a melhoria de desempenhos individuais e de equipes.

A avaliação de desempenho é um instrumento primordial à implementação de uma cultura de excelência na organização pública. Ela deve ser efetiva e austera na mensuração do desempenho humano. Uma avaliação de desempenho transparente é indispensável à concretização de uma nova cultura de gestão pública, assente na eficiência individual e na responsabilidade coletiva. É uma ferramenta de gestão de pessoas que possibilita acompanhamento contínuo para identificação de desvios e execução das devidas correções ao longo da realização das atividades, além de ser um relevante instrumento motivacional, na medida em que estimula o desenvolvimento de novas competências, o reconhecimento de talentos e o crescimento profissional.

3 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADO AO SERVIDOR PÚBLICO PELO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Conforme explanado anteriormente, o formulário de avaliação de desempenho é totalmente eletrônico e se encontra disponibilizado no *site* institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina “sistema de avaliação de desempenho”.

Os quesitos e os fatores que constam no formulário de avaliação de desempenho do Poder Judiciário de Santa Catarina são os descritos na Figura 3 a seguir.

Figura 3 – Quesitos e fatores do formulário de avaliação de desempenho

QUESITOS	FATORES
ASSIDUIDADE	PRESENÇA
	PONTUALIDADE
	PERMANÊNCIA
DISCIPLINA	CONTROLE EMOCIONAL
	ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS
	RESPEITO À HIERARQUIA
EFICIÊNCIA	RESPONSABILIDADE
	CONHECIMENTO TÉCNICO
	QUALIDADE DO TRABALHO
	PRODUTIVIDADE
IDONEIDADE MORAL	ÉTICA
	CONDUTA
COMPORTAMENTOS E ATITUDES	INICIATIVA
	ORGANIZAÇÃO
	ZELO
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO
	APERFEIÇOAMENTO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	INTEGRAÇÃO
	COMUNICAÇÃO
	COOPERAÇÃO

Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2021).

A seguir vejamos o formulário de avaliação de desempenho com suas questões, pesos, opções de resposta e respectivas pontuações.

Figura 4 – Formulário de avaliação de desempenho (Continua...)

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO PJSC											
QUESITO	N.	FATOR	Resposta	PT	Resposta	PT	Resposta	PT	Resposta	PT	PESO DA QUESTÃO (1, 2 OU 3)
ASSIDUIDADE	1	PRESENÇA	Teve de 0 (zero) a 6 (seis) faltas abonadas no período.	100	No período teve de 7 (sete) a 12 (doze) faltas abonadas.	90	No período teve de 13 (treze) a 18 (dezoito) faltas abonadas.	75	No período teve falta(s) injustificada(s).	0	2
ASSIDUIDADE	2	PONTUALIDADE	No período, chegou e saiu pontualmente.	100	Chegou atrasado ou saiu antecipadamente, com autorização da chefia, porém, sempre cumprindo a carga horária de trabalho.	90	Chegou atrasado ou saiu antecipadamente, sem autorização da chefia, porém cumprindo a carga horária de trabalho.	75	Não cumpriu a carga horária total de trabalho, descontado o tempo legal de tolerância.	0	1
ASSIDUIDADE	3	PERMANÊNCIA	Realizou atividades particulares no horário de expediente, ausentando-se ou não, sem compensação das horas não trabalhadas.	0	Utilizou em excesso a internet, ou o celular para realização de atividades particulares no horário de trabalho.	30	Realizou atividades particulares no horário de trabalho, ausentando-se ou não, com a anuência da chefia e com a devida compensação das horas não trabalhadas.	90	No período, não realizou atividades particulares durante o horário de expediente.	100	1
DISCIPLINA	4	CONTROLE EMOCIONAL	Apresentou controle emocional no trabalho, mesmo em situações adversas, pessoais ou profissionais.	100	Em alguns momentos não apresentou controle emocional no trabalho, porém sem prejuízos ao desenvolvimento das atividades.	80	Por vezes, não apresentou controle emocional no trabalho, prejudicando o bom andamento das atividades.	40	No período, a falta de controle emocional no trabalho foi frequente, prejudicando o ambiente.	0	2
DISCIPLINA	5	ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS	Demonstrou grande facilidade de adaptação a mudanças e disposição para reavaliar seus pontos de vista.	100	Diante de argumentação fundamentada, demonstrou disposição para reavaliar pontos de vista e facilidade de adaptação a mudanças.	100	Demonstrou-se pouco receptivo a mudanças ou sem disposição para reavaliar seus pontos de vista, mesmo diante de argumentação fundamentada.	50	No período, apresentou grande resistência a mudanças.	0	2

Figura 4 – Formulário de avaliação de desempenho (continuação)

DISCIPLINA	6	RESPEITO A HIERARQUIA	Respeitou os níveis hierárquicos, facilitando o desenvolvimento dos trabalhos.	100	Por vezes deixou de respeitar os níveis hierárquicos, porém sem comprometer os resultados do trabalho.	75	Deixou de respeitar os níveis hierárquicos, comprometendo os resultados do trabalho.	0		2	
EFICIÊNCIA	7	RESPONSABILIDADE	No período, não assumiu responsabilidade por seus atos ou não cumpriu com suas obrigações.	0	Demonstrou pouca preocupação com os resultados do seu trabalho e, somente com a cobrança constante da chefia, cumpriu com suas obrigações.	50	Cumpriu com suas obrigações, necessitando de eventuais cobranças por parte da chefia.	75	Sempre cumpriu com suas obrigações, zelando pela qualidade do trabalho, sem necessitar de cobranças por parte da chefia.	100	3
EFICIÊNCIA	8	CONHECIMENTO TÉCNICO	No período, não demonstrou domínio dos procedimentos e normas pertinentes à função, mesmo tendo recebido treinamento.	0	Demonstrou domínio insuficiente das normas e procedimentos pertinentes à função, porém não recebeu treinamento ou orientação.	75	Tendo ou não recebido treinamento ou orientação, demonstrou suficiente domínio dos procedimentos e normas pertinentes à função.	85	Demonstrou pleno domínio das normas e procedimentos pertinentes à função.	100	2
EFICIÊNCIA	9	QUALIDADE DO TRABALHO	No período apresentou trabalhos de excelente qualidade, que raramente exigiram correções, demonstrando grande dedicação e atenção na realização de suas atividades.	100	Demonstrou dedicação e apresentou trabalhos de qualidade satisfatória, que exigiram poucas correções.	80	Despendeu pouca atenção ao trabalho realizado, gerando resultados insatisfatórios, que por vezes exigiram retrabalho.	50	No período, apresentou trabalhos de baixa qualidade, gerando retrabalho, mesmo com constante orientação da chefia.	0	3
EFICIÊNCIA	10	PRODUTIVIDADE	Não atingiu os níveis de produtividade acordados com a chefia para o período, e não demonstrou vontade de obter melhores resultados.	0	Deixou a desejar quanto ao ritmo de trabalho e aos níveis de produtividade acordados para o período, precisando ser cobrado de suas atribuições.	50	Acompanhou bem o ritmo de trabalho, alcançando os níveis de produtividade e objetivos acordados para o período.	100	Superou as expectativas de produtividade das atividades sob sua responsabilidade, atendendo com competência as prioridades definidas para o período.	100	3

Figura 4 – Formulário de avaliação de desempenho (continuação)

IDONEIDADE MORAL	11	ÉTICA	No período, sempre apresentou comportamento ético no ambiente de trabalho e perante a instituição.	100	Em algum momento deixou de apresentar comportamento ético no ambiente de trabalho ou perante a instituição.	50	Reiteradamente deixou de apresentar comportamento ético no ambiente de trabalho ou perante a instituição.	0	3		
IDONEIDADE MORAL	12	CONDUTA	No período, manteve postura idônea e conduta adequada em relação aos colegas e ao ambiente de trabalho.	100	Em algum momento infringiu regras de conduta ou deixou de apresentar comportamento idôneo, porém buscou reparar possíveis danos, não comprometendo o relacionamento com os colegas.	80	Por vezes, não manteve postura idônea ou não seguiu regras de conduta.	50	Desrespeitou, com frequência, regras de conduta ou deixou de apresentar postura idônea em relação aos colegas, prejudicando o ambiente de trabalho.	0	2
COMPRTAMENTOS E ATITUDES	13	INICIATIVA	Demonstrou comportamento proativo, identificando e propondo melhorias nas rotinas de trabalho ou soluções para situações-problema.	100	Quando identificou problemas, buscou orientação da chefia para a solução destes ou melhoria das rotinas de trabalho.	100	Somente buscou soluções para os problemas quando exigido pela chefia.	50	No período, não demonstrou iniciativa, não se comprometendo com a solução de problemas e a melhoria das rotinas.	0	1
COMPRTAMENTOS E ATITUDES	14	ORGANIZAÇÃO	No período, mostrou-se desorganizado, comprometendo o andamento e a boa execução dos trabalhos.	0	Por vezes comprometeu a boa execução do trabalho em razão da falta de organização na realização das atividades.	50	Nem sempre foi organizado na realização de suas atividades, porém, sem comprometer a qualidade dos trabalhos.	90	No período, sempre demonstrou ótima organização na realização de suas atividades, facilitando a boa execução dos trabalhos.	100	2
COMPRTAMENTOS E ATITUDES	15	ZELO	Demonstrou grande zelo com instalações físicas, equipamentos e materiais de trabalho, utilizando-os de forma adequada.	100	Foi descuidado com instalações físicas, materiais ou equipamentos de trabalho, utilizando-os de forma inadequada.	50	Foi descuidado com equipamentos, instalações físicas ou materiais de trabalho, causando danos ao patrimônio da instituição.	0	1		

Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2022b).

Um ponto de extrema relevância ao se discutir a avaliação de desempenho são os vícios de avaliação. Vícios de avaliação são erros frequentemente cometidos no processo de mensuração do desempenho humano. “Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito [...]” (MARRAS, 2016, p. 171). E podem ocorrer de maneira consciente ou inconsciente.

Conscientemente, os dois vícios que mais ocorrem são: “Efeito halo: é a influência da impressão geral de um avaliado. Esse efeito faz com que o avaliador leve em conta sua impressão geral quando avalia cada fator [...]” (CHIAVENATO, 2004, p. 269); e tendência central, que é a opção pelo “meio do caminho”, ou seja, avalia todos os fatores da mesma maneira. Por sua vez, as atitudes inconscientes são preponderantemente as de:

- a) julgar sob a impressão de uma qualidade;
- b) basear-se em acontecimentos recentes;
- c) levar em conta características extracargo;
- d) supervalorizar as qualidades potenciais (MARRAS, 2016).

Bergamini (2019, p. 77) leciona: “Não se deve esperar que o fato de avaliar alguém possa mudar aquilo que a pessoa já é desde o dia em que nasceu. Ao contrário, ela deve ser o mais fiel àquilo que o avaliado representa no todo organizacional [...]”. E, adiante ao citar Tatiana Sendin, enfatiza: “[...] um simples ‘obrigado’ tem um poder motivador muito maior do que os líderes imaginam [...]” (BERGAMINI, 2019, p. 79).

3.1 Análise do instrumento de avaliação de desempenho do Poder Judiciário de Santa Catarina

Analisando o formulário de avaliação de desempenho utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, de modo geral, verifica-se a predominância da aplicação de fatores subjetivos de avaliação, uma vez que, dos 15 fatores, somente 4 possuem características objetivas, são eles: presença, pontualidade, permanência e zelo.

Os fatores subjetivos são aqueles ambíguos, imprecisos, incertos, que não conseguem, por si, identificar o que se está avaliando, já fatores objetivos são aqueles precisos, que não deixam dúvidas acerca do que se pretende mensurar.

Os fatores ou critérios subjetivos de avaliação não têm uma métrica passível de comparação e estão subordinados ao julgamento pessoal do avaliador, sem que essa seja espelhada em todas as unidades do estado.

As parcialidades e as diferenças na avaliação dos critérios por parte dos avaliadores, nem sempre surgem de situações conscientes, mas de situações normais das diferenças de interpretações dos seres humanos ocasionadas pela subjetividade intrínseca da avaliação de comportamentos e atitudes. (ALVARÃES, 2015, p. 31).

Desta forma, sugere-se a igualdade entre os fatores subjetivos e objetivos de forma a possibilitar uma avaliação de desempenho transparente e impessoal.

Outro ponto que chama a atenção no instrumento de avaliação é que, apesar de haver a definição dos fatores que serão utilizados, eles não são conceituados. Há ausência de uma descrição mais específica sobre o que cada um desses fatores pretende avaliar, o que dá margem a extremo subjetivismo do avaliador, uma vez que não há uma métrica passível de confrontação. Por exemplo, quando se avalia a disciplina a partir do fator “controle emocional”. No que consiste este controle emocional a ser avaliado? Que parâmetro o gestor deve aplicar para mensurar o controle emocional do avaliado?

Importante dizer que, em casos de dúvidas, o instrumento de avaliação disponibiliza um ícone de ajuda, o qual apresentará uma explicação sobre o que a questão pretende avaliar. Todavia, entende-se essencial uma conceituação clara e transparente de todos os fatores e respostas no referido instrumento.

Verifica-se, assim, que esse fator possui um caráter imensamente subjetivo e coloca o avaliado à mercê de como o avaliador considera o que é controle emocional. Bergamini (2019, p. 57) considera como um perigo “[...] atrelar a avaliação a características subjetivas que são interiores, esquecendo daquilo que deve ser e precisa ser descrito como comportamento observável [...]”.

Observa-se, ainda, que algumas respostas se confundem, deixando margem de dúvidas ao avaliador sobre o que deve ser mensurado, conforme verifica-se no quesito da eficiência - fator qualidade do trabalho - respostas de valores 50 e 0, vejamos:

Despendeu pouca atenção ao trabalho realizado, gerando resultados insatisfatórios, que por vezes exigiu retrabalho – Resposta de valor 50;
No período apresentou trabalhos de baixa qualidade, gerando retrabalho, mesmo com constante orientação da chefia – Resposta com valor 0.

Da leitura dessas respostas a única diferença significativa é o fato de que na resposta de valor “0” contém a informação “mesmo com constante orientação da chefia”. Todavia, referida informação não possibilita um esclarecimento efetivo ao avaliador, uma vez que a chefia poderia ter realizado orientações constantes ao avaliado ou à equipe.

Há, ainda, respostas de fatores distintos que avaliam, em tese, o mesmo ponto:

no quesito eficiência – fator responsabilidade – resposta com pontuação 100: “sempre cumpriu com suas obrigações, zelando pela qualidade do trabalho, sem necessitar de cobranças por parte da chefia”;

no quesito eficiência – fator qualidade do trabalho – resposta com pontuação 80: “Demonstrou dedicação e apresentou trabalho de qualidades satisfatórias que exigiram poucas correções”.

Verifica-se nessas respostas total similaridade com pontuação distintas, o que pode gerar vícios de avaliação.

Um quesito que vem surgindo com muita força na atualidade e que não está priorizado no instrumento de avaliação de desempenho no Poder Judiciário de Santa Catarina é a “Avaliação do talento”. Esse é um importante indicador na gestão de pessoas. Sabe-se que é algo complexo com uma quantidade de variáveis envolvidas. Todavia, perder pessoas custa caro e perder pessoas talentosas custa ainda mais. “É bom que não se lute contra o talento, mas sim tenha recursos para fazê-los desabrochar. É necessária uma sensibilidade especial para encontrar e reter pessoas realmente talentosas”. (BERGAMINI, 2019, p. 64).

Cabe à organização e, principalmente, aos seus líderes “[...] criar um ambiente no qual os talentos latentes sejam reconhecidos e possam ser revelados [...]” (BERGAMINI, 2019, p. 63).

Assim, sugere-se que sejam incluídos no formulário de avaliação de desempenho aplicado aos servidores um quesito específico para avaliação do potencial, tendo como fatores:

- a) resiliência – capacidade de lidar com situações de estresse com inteligência emocional;
- b) interesse experiencial – desejo por novas experiências e possibilidades além do cotidiano comum;
- c) comprometimento – engajamento com a missão e visão da instituição;
- d) cortesia – urbanidade no tratamento com as pessoas.

Desta forma, a presente pesquisa sobre o tema apresenta-se as seguintes sugestões em relação ao instrumento de avaliação de desempenho aplicado aos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina: (i) expansão do número de fatores objetivos; (ii) conceituação clara e precisa de todos os quesitos, fatores e respostas; (iii) remoção de fator “controle emocional”; (iv) readequação das respostas no fator qualidade do trabalho devido a similaridade; (v) reformulação da resposta com pontuação 100 do fator responsabilidade e da resposta com pontuação 80 do fator qualidade do trabalho : (vi) inclusão do quesito específico para avaliação do potencial, tendo como fatores: resiliência, interesse experiencial, comprometimento e cortesia.

Dentre todos esses apontamentos, afere-se a dificuldade em mensurar o desempenho dos servidores do Poder Judiciário que são responsáveis diretos pelo desenvolvimento das

atividades-meio e das atividades-fim, fornecendo suporte para o adequado funcionamento da Instituição. Referida dificuldade é ampliada em razão da grande diversidade de cargos, formações e atividades a serem avaliadas por um formulário aplicável a todos.

Importante ressaltar que a avaliação de desempenho é um excelente instrumento de gestão de pessoas, uma vez que possibilita evidenciar os fatores que dificultam a alta performance,

[...] bem como oferece informações para tornar possível o planejamento de diretrizes para a gestão futura dos recursos com os quais já conta. Como se conclui, a área de Recursos Humanos vive das diferentes avaliações que processa. Para ela, o grande desafio é conseguir quase a perfeição das medidas que precisa – por isso, explorar esse aspecto requer uma atitude cuidadosamente imparcial, ou seja, ter objetividade ao medir os que possuem Recursos Humanos. (BERGAMINI, 2019, p. 63).

Motivação, possibilidade de crescimento na carreira, ambiente de trabalho favorável, estabilidade e conhecimento profissional são essenciais para que os servidores públicos se mantenham na gestão pública. E a avaliação de desempenho é uma ferramenta de suma importância no processo de comunicação entre a gestão e os colaboradores, uma vez que faz o diagnóstico do trabalho na organização e no atendimento das partes interessadas, contribuindo para a melhoria institucional e a qualidade dos serviços prestados.

Portanto, a avaliação de desempenho fornece fundamentação científica, transparência e legitimidade à gestão pública, bem como explicita se a performance do avaliado está alinhada à missão e aos objetivos estratégicos da instituição e se os resultados são positivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças da Nova Gestão Pública promovem a necessidade de as organizações públicas adotarem uma gestão de pessoas estratégica em consonância com a governança pública, explorando competências para melhorar os serviços prestados à sociedade, uma vez que o aprimoramento do desempenho dos recursos humanos reflete no desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de fundamental importância para a promoção de uma gestão de pessoas transparente e eficiente, pois auxilia os gestores públicos no gerenciamento da melhor performance de seus subordinados, bem como promove o autoconhecimento das partes envolvidas.

A valorização da avaliação de desempenho deve ser fomentada dentro da organização pública, uma vez que é um instrumento essencial para a manutenção e o aperfeiçoamento do serviço público. Essa ferramenta permite a identificação de problemas de acompanhamento e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação, de identificação de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento. Essa ferramenta também possibilita a identificação de entraves gerenciais, como a garantia de imparcialidade do avaliador, a isonomia e a transparência, até problemas de natureza operacional, como a excessiva quantidade de notas máximas, o desestímulo a uma análise aprofundada, limitações intrínsecas do mecanismo.

Diante da preocupação institucional com o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, torna-se cada vez mais necessário que os gestores se atentem para novos caminhos e práticas de gestão e valorização das pessoas, nos quais os sistemas de avaliação de desempenho e a efetiva utilização de seus resultados apresentem-se como uma poderosa ferramenta para o aperfeiçoamento da ação organizacional. Desta forma, a avaliação de desempenho deve, pois, ser acompanhada e priorizada constantemente.

Com a presente pesquisa verifica-se que o formulário de avaliação de desempenho dos servidores utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, necessita de revisão e atualização, uma vez que tanto a instituição quanto o trabalho encontram-se em constante transformação e remodelação diante das inovações tecnológicas e gerenciais, considerando-se que o trabalho e as organizações são o lugar de referência para a constituição dos sujeitos sociais.

Espera-se que os apontamentos realizados na presente pesquisa possam contribuir para o aprimoramento do instrumento de avaliação de desempenho e possibilitar, dessa forma, o melhor desempenho das atividades dos servidores públicos no Poder Judiciário de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2. ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- ALVARÃES, Alberto. **Avaliação de desempenho**. [S. l.]: Alberto Alvarães, 2015. eBook.
- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 13. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2020.

ARISTÓTELES. **Política**. Belo Horizonte: Vega, 1998. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/357991/mod_resource/content/1/Aristoteles_Pol%C3%ADtica%20%28VEGA%29.pdf. Acesso em: 11 jan. 2023.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices**. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. O capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n.º 240, de 9 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2016.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. [Entrevista cedida a] Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

ESTADO DE SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Avaliação de Desempenho**. Florianópolis: TJSC, 2022b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/378448/CRIT%C3%89RIOS+AVALIA%C3%87%C3%83O+%281%29.pdf/63bcb8a8-21fc-42dc-9c90-8434d3e91d0b>. Acesso em: 11 jan. 2023.

ESTADO DE SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Lei Complementar n.º 90, de 1º de julho de 1993**. Institui o Plano de Carreira, Cargos e vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário e dá outras providências. Florianópolis: TJSC, 1993. Disponível em: [ESTADO DE SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Manual da Avaliação de Desempenho**. Florianópolis: TJSC, 2022a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/837916/Manual+da+Avalia%C3%A7%C3%A3o+de+Desempenho.pdf/25032e83-ff05-47dd-a01c-dfac3c0da605?t=1630601544259>. Acesso em: 11 jan. 2023.](http://leis.alesec.sc.gov.br/html/1993/90_1993_lei_complementar.html#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2090%2C%20de%2001%20de%20julho%20de%201993&text=Institui%20o%20Plano%20de%20Carreira,Judici%C3%A1rio%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 11 jan. 2023.</p></div><div data-bbox=)

ESTADO DE SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Resolução GP n.º 32, de 31 de agosto de 2021**. Define o limite de servidores em trabalho não presencial no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TJSC, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/6744294/Anexo+4+-Resolucao+GP+n+32+-+limites.pdf/38a1a7c5-932c-ff00-58a3-3d8994f820dd>. Acesso em: 11 jan. 2023.

ESTADO DE SANTA CATARINA. PODER JUDICIÁRIO. **Guia prático de avaliação de servidores em trabalho não presencial**. 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/6744294/Guia+pra%C2%BFtico+de+avaliac%C2%BFa%C2%BFo+de+servidores+em+trabalho+na%C2%BFo+presencial/9e053817-4882-098b-7610-d9d59a98b9ef>. Acesso em: 11 jan. 2023.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudo e proposições**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524921063/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. São Paulo: Atlas; Grupo GEN, 2014. (Série MBA Gestão de Pessoas). Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 11 out. 2022.

MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Blucher, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555500479/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Pública Organizacional**. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 11 jan. 2023.

GESTÃO DE EQUIPES DE ALTA *PERFORMANCE* E PRODUTIVIDADE SUSTENTÁVEL NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

HIGH-PERFORMANCE TEAM MANAGEMENT AND SUSTAINABLE PRODUCTIVITY WITHIN THE COURT OF JUSTICE OF SANTA CATARINA

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar conceitos e trazer reflexões sobre saberes relacionados à gestão de equipes, alta *performance*, produtividade e dimensão humana, analisados em um contexto atual e tendo como referência as práticas laborais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ainda que os conhecimentos tenham como ponto de partida áreas distintas, com possíveis convergências e divergências conceituais, entende-se que uma abordagem dialógica e multidisciplinar é tão relevante quanto profícua para uma melhor compreensão dos assuntos analisados, tendo também como base o pensamento sistêmico. Por vezes, magistrados e servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina deparam-se com situações que exigem resultados expressivos e fluxos de trabalho focados na atividade-fim, condicionando a dimensão humana a segundo plano. Trata-se de situação comum e dilemática. Nesse contexto, a pesquisa mostra-se extremamente relevante para identificar pontos de equilíbrio e a possibilidade de uma gestão de equipes voltada à alta *performance*, fundamentada em valores relacionados à realização pessoal, saúde e bem-estar.

Palavras-chave: Gestão; Equipes; Alta *performance*; Produtividade; Indivíduo; Instituição.

ABSTRACT

This article aims to show concepts and reflect on knowledge related to team management, high performance, productivity and human dimension, analyzed within a current context and in relation to the labor practices of the Court of Justice of Santa Catarina. Although knowledge has different areas as a starting point, with possible conceptual convergences and divergences, it is understood that a dialogic and multidisciplinary approach is as relevant as it is fruitful for a better understanding of the analyzed subjects, also based on systemic thinking. At times, magistrates and civil servants of the Judiciary Power of Santa Catarina are faced with situations that require expressive results and workflows focused on core activity, placing the human dimension in the background. This is a common and problematic situation. In this context, the research is extremely relevant in identifying balance points and the possibility of managing teams focused on high performance based on values related to personal accomplishment, health and well-being.

Keywords: Management; Teams; High-performance; Productivity; Individual; Institution.

INTRODUÇÃO

A temática eleita para pesquisa surgiu a partir de leituras e de experiências observadas no cotidiano laboral do Poder Judiciário de Santa Catarina, doravante denominado PJSC, em face da complexidade em que estão imersas as relações laborais e a multiplicidade de recortes gerados.

De início, importante situar onde se baseou a justificativa e a importância dessa pesquisa, ou seja, no estudo do quanto a cultura organizacional influencia na gestão de equipes e prepara a instituição para os desafios da pós-modernidade, tendo em vista a alta *performance*.

Elementos como a estrutura organizacional, a mensuração da eficiência e da produtividade, a análise dos resultados e o modelo de gestão - diante da crise e esgotamento dos modelos hierarquizados e de gestões autoritárias de organizações -, deslocaram o foco para a alta *performance* como um estilo de vida organizacional, trazendo novas condições para o humano.

Tal redirecionamento, que vem se desenvolvendo em organizações públicas e privadas, atinge a temática da gestão de equipes de alta *performance* como um de seus eixos nodais, a partir da visualização de sua emergência em locais de trabalho onde há nível de estresse elevado.

Isso porque o elevado índice de rotatividade (*turnover* funcional e disfuncional), o absenteísmo (faltas, atestados médicos e licenças de saúde), o alto grau de estresse e de profissionais medicados - em razão da pressão por produtividade crescente, cumprimento de metas e resultados rápidos -, projetam situações de conflitos laborais negativos e de desencontro entre a produtividade e a dimensão humana, tendo como consequência um prejuízo nos relacionamentos e na imagem de profissionais e da instituição.

Busca-se uma resposta à questão: “Até que ponto uma gestão de equipes de alta *performance* proporciona nível de produtividade em que a relação entre a produção e o humano seja interpelada a tratar com profundidade esse último? ”, já que o humano, na referida relação, tem sido limitado e negligenciado.

Desse modo, diante de certo inconformismo, objetiva-se responder o questionamento acima, instrumentalizando-se o método indutivo, com a estruturação do trabalho em três partes.

A primeira trata, especificamente, de aspectos conceituais sobre o indivíduo, a instituição e a liderança na gestão de equipes.

Já a segunda aborda a alta *performance* e a relação com a produtividade.

Por fim, a terceira projeta um discurso ampliado sobre o fator humano nas relações laborais.

Precisamente, em um movimento de buscas e renúncias, as ideias vão assumindo contornos e encontram identidades. Desse modo, almeja-se fazer uma análise com bastante sensibilidade, sendo importante ressaltar que o trabalho não tem a pretensão de afirmar verdades absolutas, já que o relativismo é característico em toda pesquisa.

Entretanto, espera-se compartilhar o conhecimento com magistrados e servidores de modo amplificado, a fim de contribuir para o alcance de resultados sustentáveis de produtividade em paralelo à melhoria do clima organizacional e à evolução da cultura laboral vigente.

1. ABORDAGEM CONCEITUAL: INDIVÍDUO, INSTITUIÇÃO E LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES

Uma das principais características buscadas no mercado de trabalho reside em saber trabalhar em equipe. Isso se deve ao fato do trabalho em equipe agregar valor ao serviço, bem como proporcionar um sentimento de conexão e confiança entre profissionais, o que proporciona um ambiente institucional mais saudável e, conseqüentemente, produtivo.

Partindo da constatação de que a gestão de equipes vem mudando muito nos últimos anos e que tais alterações influenciam no comportamento e saúde de trabalhadores, para fins de análise à luz dos demais elementos constitutivos da presente pesquisa, importante a definição sustentada por Chiavenato¹ de que “[...] a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 2004, fl. 10).

Certamente, quando sentimentos de pertencimento e prazer estão envolvidos no contexto das relações de trabalho, evidencia-se um distanciamento da visão reducionista e individualizada do profissional *versus* sua produtividade. Já afirma Chiavenato² que as organizações são feitas de pessoas e para pessoas, portanto, elas precisam ser valorizadas. Assim, percebe-se a possibilidade e harmonia entre o alcance dos objetivos organizacionais e individuais em áreas onde é possível o trabalho em equipe.

Para Zanelli (1997)³, equipes de trabalho são formas de coordenar competências para responder aos problemas frequentes e variáveis.

Nesse sentido, entende-se equipes como núcleos de trabalho onde indivíduos exercem suas atividades laborais em coordenação e cooperação a outros profissionais. As equipes de trabalho atuam no processamento e análise de informações de forma mais objetiva e inovadora do que o trabalho individualizado. Proporcionam uma maior coesão na tomada de decisão.

No entanto, o trabalho em equipe é influenciado diretamente pela gestão, para além de outros fatores internos e externos. Daí a importância da gestão, que será analisada em item próprio, enquanto facilitadora do direcionamento à alta *performance*.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, fl. 10.

² CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

³ ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, 1997, fl. 121 - 143.

No contexto do serviço público, mais especificamente dentro do PJSC, a atuação das equipes de trabalho costuma estar vinculada à atividade fim (prestação da tutela jurisdicional) ou à atividade-meio (administração judiciária) que viabiliza o exercício da jurisdição em cartórios, secretarias, seções, diretorias e outros órgãos administrativos correlatos.

Independentemente da natureza da atividade realizada, ambas estão inseridas em um dos grandes desafios que o Judiciário Brasileiro tem pela frente: atender a um número expressivo de demandas judiciais e administrativas, cujo ritmo exponencial de crescimento nem sempre vem acompanhado de um aumento proporcional e regular de profissionais, tampouco de capacitação e treinamento do quadro funcional para responder adequadamente às necessidades da instituição e da sociedade.

1.1 Contexto nacional sobre o aumento da demanda no Poder Judiciário

No período subsequente à promulgação da Constituição Federal de 1988, houve uma ampliação considerável do acesso à Justiça no Brasil, com a asseguuração de garantias e direitos fundamentais a indivíduos e à coletividade após um período ditatorial de duas décadas (1964-1985).

A consequência direta dessa importante evolução social foi que, a partir dos anos 90, uma parcela significativa da população brasileira passou a conhecer e buscar seus direitos, trazendo demandas e solicitando a resolução de conflitos junto ao Poder Judiciário.

Do mesmo modo, nos últimos anos, questões sociais importantes e vitais saíram da esfera do diálogo, assim como do Poder Legislativo e do Poder Executivo, e foram direcionados, exclusivamente, ao Poder Judiciário, ocasionando um incremento considerável no número de processos em trâmite e na quantidade de trabalho rotineiramente feita por magistrados e serventuários da Justiça.

Por conta disso, profissionais da área jurídica tem sido exigidos a entregar melhores resultados e realizar adaptações⁴ em um ritmo acelerado, confirmando que a judicialização do cotidiano é fator que implica em aumento de demanda e imperiosa necessidade de alta *performance*.

1.2 Perspectiva internacional sobre o aumento da demanda no Poder Judiciário

Em uma análise sob a perspectiva internacional, observa-se um cenário incessante de rápidas alterações pelo mundo nas últimas décadas, acentuando-se exponencialmente ao final dos anos 80.

Nessa ótica, caracteriza-se as siglas VUCA e BANI, acrônimos que explicam as referidas mudanças. A sigla *VUCA* (*Volatile/Volátil, Uncertain/Incerto, Complex/Complexo e Ambiguous/Ambíguo*), cunhada no *Army War College* dos Estados Unidos e utilizada por

⁴Referido tema voltará a ser abordado com maior profundidade - inclusive com a apresentação de dados jurimétricos - no tópico 2.2 da presente pesquisa.

especialistas, define as características do período que vai desde o fim da Guerra Fria (anos 1980) até os tempos atuais (CALVOSA, 2022, fl. 02)⁵.

Mais recentemente, passou a ser utilizada a sigla BANI (*Brittle*/Frágil, *Anxious*/Ansioso, *Nonlinear*/Não-linear e *Incomprehensible*/Incompreensível) - criada pelo futurista Jamais Cascio para explicar as mudanças e evoluções ainda mais rápidas que passaram a fazer parte da nossa realidade com o advento catalítico da Pandemia Global causada pela COVID-19 (CALVOSA, 2022, fl. 03)⁶.

Reconhece-se que a velocidade das mudanças em um cenário identificado como VUCA desencadearam um contexto instável, razão das organizações necessitarem de inovação e de investimento na gestão de equipes de alta *performance*, tendo em vista a capacidade de criação, absorção e gestão do conhecimento a fim de garantir eficácia, efetividade e eficiência organizacional.

Nessa perspectiva, Bauman (2001)⁷ afirma que a sociedade tem passado por inúmeras mudanças e descreve a atualidade como modernidade líquida, movimento que influencia o modo de vida dos seres humanos, pois a liquidez está presente nos relacionamentos, no trabalho, no consumo, entre outros. O autor também destaca:

O derretimento dos sólidos levou à progressiva libertação da economia de seus tradicionais embaraços políticos, éticos e culturais. Sedimentou uma nova ordem, definida principalmente em termos econômicos. [...] essa ordem veio a dominar a totalidade da vida humana porque o que quer que pudesse ter acontecido nessa vida tornou-se irrelevante e ineficaz no que diz respeito à implacável e contínua reprodução dessa ordem (BAUMAN, 2001, fl. 11)⁸.

Embora as pessoas acreditassem viver com segurança e estabilidade em outros momentos, atualmente, em tempos líquidos e incertos, tornaram-se críticas, questionadoras e inseguras, buscando no Poder Judiciário a resposta para problemas que vão além do aspecto judicial.

Frente ao contexto nacional e internacional das últimas décadas, denota-se que a busca por resultados rápidos e por alta *performance* - que já era uma tendência presente - passou a ser um elemento indispensável e ainda mais visado na rotina laboral de indivíduos, equipes e instituições como o Poder Judiciário.

⁵CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FRANCO, Isabela de Melo. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, On-line. XLVI EnANPAD. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/21c2c25487b9f30af6c4a9f6f10b09b2.pdf>.

⁶ Idem.

⁷ BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

⁸ BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001, fl. 11.

1.3 Indivíduo, Equipe e Instituição

A fragilidade do colaborador frente à organização, a ansiedade das organizações pela produtividade e a necessidade crescente de conexão entre as pessoas culminam para a relevância das equipes de alta *performance*.

É importante pontuar que a conexão e o entrelaçamento de ações entre o indivíduo e a instituição se dá, principalmente, no âmbito das equipes de trabalho. Portanto, gestores tem a árdua missão de administrar cada equipe enquanto buscam um ponto de equilíbrio entre os resultados que cada indivíduo entrega e as expectativas que a instituição possui com relação a seus membros, a fim de satisfazer o interesse público da sociedade.

A respeito do tema, “há muitos questionamentos sobre como fazer a gestão de pessoas. Afinal, pessoas não são máquinas que são adquiridas para propósitos específicos e que podem ser substituídas por modelos mais novos” (PEREIRA, 2014, fl. 02)⁹.

Em que pese tal constatação, em uma análise da prática cotidiana observada dentro do Poder Judiciário catarinense - principalmente em núcleos de trabalho que lidam diretamente com a atividade fim - percebe-se um foco excessivo no aumento de resultados e de produtividade, nem sempre acompanhado de análises ponderadas quanto à saturação da capacidade produtiva de indivíduos e equipes ou da sustentabilidade de resultados satisfatórios a médio e longo prazo, tendo como consequência uma grande rotatividade de assessores em gabinetes.

Ainda que se observe, por um lado, colaboradores com autonomia cognitiva e de ação, bem como postura funcional independente, vê-se que são vulneráveis em muitos aspectos, o que vem fomentando transtornos como ansiedade e depressão no ambiente laboral.

As organizações estão, cada vez mais, convidadas a solidarizar-se com tal situação e a desenvolver estratégias para evitar o agravamento do medo e da insegurança que caracterizam a perda dos sólidos na Pós-modernidade¹⁰.

O mal não está confinado às guerras ou às ideologias totalitárias. Hoje ele se revela com mais frequência quando deixamos de reagir ao sofrimento de outra pessoa, quando nos recusamos a compreender os outros, quando somos insensíveis e evitamos o olhar ético silencioso (BAUMAN, 2014, fl. 16)¹¹.

Um fator que corrobora a ocorrência e continuidade dessa dinâmica laboral é a própria natureza da instituição, que está culturalmente atrelada a um estilo de gestão e de liderança predominante baseados na hierarquia, na autoridade e na tradição: o estilo coercitivo.

⁹PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹⁰ Entende-se a pós-modernidade como o período posterior à segunda guerra mundial.

¹¹ BAUMAN, Zygmunt; DONSKIS, Leonidas. **Cegueira Moral: A perda da sensibilidade na modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2014, fl.16.

Assim, entende-se que o PJSC possui um papel inovador na sociedade, principalmente diante das grandes transformações ocorridas nos últimos anos.

Segundo Bauman (2001), instituições sociais como família e igreja vêm perdendo seus lugares para a “modernidade imediata”, pois tempos líquidos, fluídos, alteram-se constantemente, acelerando as mudanças sociais¹². Daí a observação da judicialização do cotidiano.

O PJSC deve ser protagonista no processo de gestão, preocupando-se com o equilíbrio emocional e satisfação de seus colaboradores (responsabilidade social), ofertando condições, estrutura e cultura voltada ao bem-estar e aprendizagem, assim como buscar estar mais próximo da sociedade por meio da inovação, de novas tecnologias e de eficiência na entrega da realização da justiça.

1.4 Liderança: impacto do modelo coercitivo *versus* visionário

A liderança é um tema amplo e não se restringe ao âmbito da ciência da Administração. Implica em um relevante aspecto do cotidiano e dos assuntos institucionais. Nesse sentido, o papel do líder pode ser evidenciado principalmente nos âmbitos da responsabilidade pela eficácia, segurança e resultados.

A partir de breve contextualização, importante distinguir os conceitos de liderança e gestão:

A chave para diferença entre liderança e gestão repousa na orientação para a mudança. A Gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Líderes diferentemente mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário (BRYMAN, 2004, fl. 258)¹³.

Dessa forma, a liderança de uma instituição não deve ser atribuída ou concedida por poder ou segundo uma estrutura. Considerando o conceito apresentado pelo autor, tem-se que o líder e os liderados influenciam-se mutuamente para alcançar os resultados almejados.

Constata-se que há uma combinação incomum de qualidades que o líder deve possuir para conquistar a autoridade na condução de equipes. No entanto, há de se destacar que a cultura organizacional em muito influencia o desempenho da instituição.

Para Schein (2001, fl. 27) “[...] a cultura é a principal fonte de identidade organizacional”¹⁴.

Assim, a convergência da liderança e da cultura organizacional reflete em visão, crenças e valores fundamentais para o sucesso. O desempenho de equipes, nesse sentido, é determinado pela estratégia, as metas e o modo de liderança. No entanto, quando se está diante de uma cultura

¹² BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

¹³ BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, fl. 258.

¹⁴ SCHEIN, Edgard H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001, fl. 27.

hierarquizada e liderança coercitiva - características predominantes no Poder Judiciário -, o medo e a insegurança são instalados na instituição.

Nesse sentido, há autores que utilizam o termo “autocrático” ou preferem o conceito de “gestão por estresse/medo”. Na presente pesquisa, opta-se pela classificação trazida por Daniel Goleman (2018), que aponta seis estilos de liderança conforme componentes diferentes da inteligência emocional: coercitivo, visionário, afetivo, democrático, modelador e treinador.

Falando especificamente do primeiro estilo, o autor ressalta que “na maioria das situações, a liderança coercitiva inibe a flexibilidade da organização e joga água fria na motivação dos funcionários” (2018, fl. 10)¹⁵, bem como “enfraquece uma das principais ferramentas de um líder: motivar as pessoas ao mostrar a elas que o trabalho de cada uma se encaixa numa grande missão compartilhada” (2018, fl. 13)¹⁶, contribuindo para um clima de trabalho predominantemente negativo, conforme se vê no quadro comparativo abaixo.

Quadro 1: Seis estilos de liderança conforme componentes diferentes da inteligência emocional

	Coercitivo	Visionário	Afetivo	Democrático	Modelador	Treinador
Modus operandi do líder	Exige obediência imediata	Mobiliza pessoas em torno de uma visão	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais	Fazja consenso mediante participação	Estabelece padrões de desempenho altos	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo numa frase	“Faça o que eu digo.”	“Venha comigo.”	“As pessoas em primeiro lugar.”	“O que você acha?”	“Faça o que eu faço, agora.”	“Experimente isto.”
Competências de inteligência emocional subjacentes	Ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa, autocontrole	Autoconhecimento, empatia, catalisador de mudanças	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Conscientização, ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa	Desenvolvimento focado nos outros, empatia, autoconhecimento
Quando o estilo funciona melhor	Numa crise, para começar rapidamente uma recuperação, ou com funcionários problemáticos	Quando mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma direção clara	Contornar crises na equipe ou motivar pessoas em circunstâncias adversas	Construir aceitação ou consenso, ou ter a contribuição de funcionários-chave	Obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Ajudar um funcionário a melhorar e desenvolver suas capacidades de longo prazo
Impacto geral no clima	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: GOLEMAN (2018, fl. 21).

Apesar do contexto cultural consolidado - já que o estilo coercitivo é a forma predominante nas equipes do Poder Judiciário catarinense -, nos últimos anos, percebe-se uma mudança gradual no estilo de gestão e liderança, o que vai ao encontro de iniciativas do Conselho Nacional de Justiça.

Cita-se, a título exemplificativo, a Resolução CNJ n. 198 de 01/07/2014 (que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário), a Resolução CNJ n. 221, de 10/05/2016 (que traz princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias) e a Resolução CNJ n. 240 de 09/09/2016

¹⁵ GOLEMAN, Daniel [Et al]. **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, fl. 10.

¹⁶ GOLEMAN, Daniel [Et al]. **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, fl. 13.

(dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário), regulamentadas posteriormente perante à Justiça Estadual catarinense.

Embora existam alterações normativas e regimentais, é inegável que mudanças culturais levam tempo para serem assimiladas estruturalmente, ainda mais quando se trata de uma organização de grande porte, com 519 magistrados e 12.575 servidores, segundo dados do CNJ no *Justiça em Números 2022*.

Referindo-se ao tema, a magistrada Andréa Rezende Russo (2009)¹⁷, do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, em sua dissertação de Mestrado Profissional intitulada “Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário”, faz as seguintes ponderações:

A sociedade contemporânea está a exigir mais do Poder Judiciário e, em última análise, dos seus integrantes. Assim, como já referido, não há como viabilizar o aperfeiçoamento do sistema focando-se os gestores do Poder apenas em conhecimentos jurídicos, baseados nos cursos do bacharelado que as faculdades de direito proporcionam. Não é mais possível permitir a continuidade de atuações administrativas empíricas, o que tem se constituído um traço característicos da gestão de pessoas no setor público (RUSSO, 2009, fl. 64).

Portanto, percebe-se possibilidades graduais de evolução daqui pra frente, seja de maneira orgânica, por iniciativas individuais espontâneas de profissionais dentro do Poder Judiciário ou através da atuação direta do Conselho Nacional de Justiça e de Tribunais pela via regimental e pela promoção de políticas internas estimuladoras junto a magistrados e serventuários.

Por fim, considerando-se que a cultura é a identidade da instituição e a liderança é a responsável pela coexistência e administração da cultura, falar em alta *performance* e produtividade requer que ambas estejam do mesmo lado da moeda, não podendo, ainda, serem separadas do fator humano.

2. A ALTA *PERFORMANCE* E A RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE

2.1. Conceitos de alta *performance*

Ampliando o raciocínio iniciado no tópico anterior, passa-se a analisar algumas definições conceituais sobre alta *performance* e produtividade.

A esse respeito, André Davim (2022) define alta *performance*¹⁸, vista sob a perspectiva da neurociência e do indivíduo, como “[...] a capacidade simultânea de ser altamente produtivo, entregar resultados com excelência e aprender”.

¹⁷ RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. 2009. Tese (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV Rio. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009. (fl. 64).

¹⁸ Fala do Professor André Davim na unidade curricular “Tópicos especiais em neurociência e alta performance” do Curso de Pós Graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental da Academia Judicial. Aula virtual realizada no dia 16 de setembro de 2022.

Por sua vez, Dyer *et al.* (2011, fl. 23) aborda o conceito do ponto de vista coletivo:

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

Em complemento a essa compreensão, Fletcher (1995) afirma que alta *performance* é simplesmente alcançar resultados melhores do que os esperados, em passo e ritmo constantes e regulares.

No contexto laboral do Poder Judiciário, costuma-se entender a alta *performance* como a correspondência e/ou superação às expectativas de metas traçadas por gestores de equipes em seus respectivos âmbitos de atuação.

Como se vê, trata-se de conceito de caráter potencialmente subjetivo e variável.

Nesse sentido, dependendo de fatores como o tipo de organização, a figura do gestor, o estilo de liderança, o tamanho da equipe, o grau de complexidade da tarefa e o período de tempo avaliado, um mesmo desempenho pode ser encarado de modos completamente distintos, o que se mostra um desafio na gestão de equipes.

Não obstante, a dinâmica atual do mundo BANI (ou FANI, na tradução para o português), com características de fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensão, podem elevar ainda mais o nível de exigência esperado de profissionais, com limites que não são claramente definíveis ou se alteram rapidamente no tempo.

Nesse viés, um desempenho considerado excelente no início de um ano, pode não ser mais suficiente para atender as expectativas de gestores e instituições ao final do mesmo ano, ainda que o patamar de produtividade seja mantido no mesmo índice.

2.2 A alta *performance* em um ambiente de mudanças constantes

Mesmo em um cenário repleto de mudanças, Barbieri (2013, fl. 207) aponta para alguns fatores que podem contribuir para a manutenção de um trabalho de alto desempenho:

- 1) Mudanças estratégicas necessitam de uma razão que tenha sido devidamente analisada;
- 2) Gestores devem estar de acordo com a mudança;
- 3) A mudança deve ser planejada e devem ser alocados recursos para a sua implementação;
- 4) A comunicação da mudança deve ser clara e atingir todos os níveis e áreas;
- 5) Criação de padrões de mensuração para avaliar as mudanças realizadas;
- 6) Garantia de que os líderes darão continuidade à mudança.

Aponta-se um exemplo concreto dessa situação no relatório de gestão da 2ª Vice-Presidência do TJSC no biênio 2020/2022, que indicou aumento expressivo (**58,63%**) no número de novos incidentes submetidos à análise de admissibilidade nas áreas de Direito Público e Criminal sem incremento proporcional do quadro funcional, conforme dados repassados pela Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP) ao fim de 2021:

Tabela 1: Distribuição de novos processos na 2ª Vice Presidência do TJSC entre 2018 e 2021

Distribuição de novos processos	Quantidade
Entre fevereiro/2018 e outubro/2019	13.811
Entre fevereiro/2020 e outubro/2021	21.909

(Fonte: TJSC)

Tal fenômeno não é exclusividade desse órgão jurisdicional, tampouco do Poder Judiciário catarinense, sendo tendência que se repete nas estatísticas anuais divulgadas pelo Conselho Nacional de Justiça, indicando, a cada ano, a entrada de mais processos, conforme se vê a seguir:

Tabela 2: Dados jurimétricos dos 10 maiores tribunais da Justiça Estadual, ano-base 2020

GRUPO	TRIBUNAL	EXEMP	DESPESA TOTAL	CASOS NOVOS	CASOS PENDENTES	MAIORIADEADOS	EXERCÍCIOS
1º Grupo Grande Porte	1. TJ São Paulo	4,20	10.000.913,307	6.494.439	19.422.926	2420	13.776
	2. TJ Rio de Janeiro	3,90	6.796.507,474	4.438.480	3.340.377	1.089	11.234
	3. TJ Rio de Janeiro	1,00	4.676.000,000	1.607.030	2.097.304	371	16.629
	4. TJ Paraná	0,50	1.771.000,000	1.207.474	1.776.300	479	10.101
	5. TJ Rio Grande do Sul	0,50	1.831.777,000	1.090.939	1.826.707	764	16.403
2º Grupo Médio Porte	1. TJ Bahia	0,10	1.400.995,270	1.927.964	1.494.309	071	11.977
	2. TJ Santa Catarina	0,10	2.402.047,200	814.227	2.270.908	121	10.203
	3. TJ São	0,04	2.508.777,731	524.221	1.422.289	309	11.399
	4. TJ Pernambuco	0,03	1.714.334,000	911.078	1.727.578	146	8.954
	5. TJ Distrito Federal e Territórios	0,15	1.992.146,100	211.294	673.946	301	1.047

(Fonte: CNJ)

Tabela 3: Dados jurimétricos dos 10 maiores tribunais da Justiça Estadual, ano-base 2021

Porte	Tribunal	EXEMP	Despesa total	Casos novos	Casos pendentes	magistrados(ju)	Serviços
Grande	TSP	4,238	12.709.541.800	5.090.144	21.683.126	2.641	41.844
Grande	TJRJ	1,128	6.280.713.302	1.811.896	7.160.923	872	24.221
Grande	TJAC	1,111	6.726.892.800	1.478.922	4.369.191	1.045	28.441
Grande	TJRS	0,501	3.790.309.800	1.322.609	3.718.711	742	16.107
Grande	TJRN	0,498	2.772.858.800	1.213.375	3.442.269	926	18.241
Médio	TBA	0,371	3.872.431.337	1.266.430	3.109.792	646	11.876
Médio	TJSC	0,140	2.436.893.307	868.760	3.159.432	519	12.071
Médio	TJGO	0,021	2.307.925.162	446.006	1.680.737	392	11.894
Médio	TJPE	0,071	1.881.812.000	371.343	1.531.081	334	9.850
Médio	TJDF	0,118	3.029.403.779	357.214	726.542	374	10.180

(Fonte: CNJ)

Conforme se observa nas estatísticas acima, o TJSC recebeu 958.780 novos casos em 2021, um incremento de 16,32% em relação aos 824.227 novos casos de 2020.

Enquanto isso, o número de casos pendentes passou de 2.373.108 (2020) para 3.159.432 (2021), aumento significativo de 33,13% no período.

Por sua vez, o quadro de funcionários do PJSC teve variação negativa no mesmo período:

Tabela 4: Variação no número de magistrados e servidores do PJSC entre os anos 2020 e 2021

	2020	2021	Variação
Magistrados	532	519	-2,44%
Servidores	13.253	12.575	-5,11%

(Fonte: CNJ)

Os dados acima reforçam a importância de dois fatores: 1) manter alta *performance* no âmbito das equipes e 2) buscar incremento do quadro de pessoal que acompanhe proporcionalmente as variações na demanda de trabalho.

Corroborando essa visão, destaca-se o empenho da atual gestão do PJSC no biênio 2022/2024 para recomposição parcial do quadro funcional de técnicos judiciários auxiliares, analistas administrativos, analistas jurídicos, analistas de sistemas, oficiais de justiça, assistentes sociais e psicólogos, verificado através dos informes mensais da Diretoria de Gestão de Pessoas na divulgação do Programa Novos Laços:

Tabela 5: Recomposição do quadro funcional do PJSC no ano 2022

Mês	Quantidade de servidores efetivos novos
Janeiro/2022	14
Fevereiro/2022	9
Março/2022	10
Abril/2022	11
Mai/2022	15
Junho/2022	103
Julho/2022	28
Agosto/2022	68
Setembro/2022	22
Outubro/2022	23
Novembro/2022	58
Total/2022	361

(Fonte: PJSC)

Logo, é possível afirmar que a gestão de alta *performance* em uma instituição como o PJSC está diretamente ligada a um modelo de gestão pública mais eficiente, com resultados de alto impacto na missão de promover a solução de conflitos com efetividade, além de proporcionar o alcance da visão de ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora¹⁹.

3. O FATOR HUMANO COMO DIFERENCIAL PARA A ALTA *PERFORMANCE*

A missão, a visão e os valores de uma organização costumam ser revistos em intervalos de médio prazo. No âmbito do PJSC, o mais novo mapa estratégico foi elaborado e divulgado em 2021, substituindo aquele vigente entre 2016 e 2020 e abrangendo o período entre 2021-2026, conforme os quadros a seguir:

Quadro 2 - Mapa Estratégico do PJSC 2021-2026



(Fonte: TJSC)

¹⁹ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Missão e Visão**. Florianópolis: TJSC, 2022. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>.

Quadro 3 - Mapa Estratégico do PJSC 2016-2020



(Fonte: TJSC)

Além dos fatores organizacionais de ampla duração, outra dinâmica da instituição é que, a cada dois anos, há nova gestão diretiva alternando-se nos quadros administrativos do alto escalão, estabelecendo prioridades no curto prazo.

A esse respeito, a equipe diretiva do biênio 2022/2024 tem apresentado como princípios norteadores quatro elementos: a dimensão humana, a perspectiva institucional, o fator tecnológico e as relações interinstitucionais. Por consequência, é de ressaltar mais uma vez o alinhamento e relevância desta pesquisa diante das diretrizes estabelecidas pela própria instituição no ano corrente.

3.1. Distinção entre o ideal e a realidade com base em fenômenos recentes

Embora haja uma distinção clara entre o ideal e a prática laboral cotidiana, certos aspectos culturais dificultam a concretização do objetivo almejado de valorização da dimensão humana.

Isso porque, em setores vinculados à atividade-meio, é comum ouvir frases como “não me traga problemas, quero soluções”, ou “preciso de uma solução pronta na minha mesa no prazo X”, ainda que muitas das demandas impostas necessitem de uma análise sistêmica, coletiva (equipes e setores), multidisciplinar e em um recorte temporal que nem sempre se coaduna às expectativas dos gestores.

Em locais de trabalho relacionados à atividade-fim, não é raro ocorrer o estabelecimento de metas de produtividade excessivamente altas, com critérios de avaliação subjetivos e a exigência (formal ou informal) de um esforço excedente, com o cumprimento de cargas horárias estendidas além da jornada de cinco dias por semana e de sete horas diárias previstos na legislação estadual.

Inclusive, tal contexto tem gerado discussões incipientes acerca do direito ao desligamento - ainda não regulamentado no Brasil e na maior parte do mundo, mas já reconhecido em países como Bélgica, França, Itália e Espanha -, bem como sobre a importância em separar-se a vida pessoal e profissional de trabalhadores, em prol de sua saúde e bem-estar.

Trata-se de situação dilemática e controversa, principalmente pela possível divergência de visão sobre o tema entre categorias profissionais e entre indivíduos de estilos de trabalho e gerações diferentes, gerando comportamento organizacional de caráter difuso e tendência a conflitos internos.

Nesse sentido, importante ponderação é feita por Davis e Newstrom (2017, fl. 187):

A pessoa que ignora as necessidades das pessoas como consumidoras dos resultados das organizações, enquanto fica defendendo as necessidades dos empregados, está empregando mal as ideias do comportamento organizacional. Também é verdade que a pessoa que força os resultados da produção sem olhar para as necessidades do empregado também está usando mal o comportamento organizacional **O comportamento organizacional produtivo reconhece um sistema social no qual muitos tipos de necessidades humanas são atendidas de muitas formas diferentes. (grifado).**

Dois fenômenos globais recentes que ilustram essa dinâmica são “A Grande Renúncia” e o “*Quiet Quitting*”, que alertam para a possível ocorrência de uma cultura tóxica dentro de organizações, com insegurança, excesso de pressão e falta de reconhecimento como alguns dos motivos para que profissionais peçam para sair de seus locais de trabalho ou permaneçam, porém, contribuindo apenas com o que seja estritamente necessário, sem aderir aos mantras de “fazer além do esperado” e “produtividade a qualquer custo”.

Faz parte dessa mesma conjuntura o reconhecimento da Síndrome de *Burnout* como o resultado de um estresse crônico associado ao local de trabalho que não foi adequadamente administrado. De acordo com a OMS, a síndrome se refere de modo exclusivo às relações de trabalho, não podendo ser aplicada em outros contextos de vida de indivíduos, o que foi reconhecido pelo Ministério da Saúde do Brasil em 1999.

3.2 O aparente e o oculto: o que os números não mostram

As consequências da não priorização do fator humano nem sempre são evidentes de imediato. Equipes que utilizam métodos de trabalho e critérios exclusivamente objetivos podem até trazer resultados satisfatórios, acima da média e condizentes com as expectativas dos gestores.

No entanto, atrás das estatísticas positivas, podem estar escondidos problemas profundos e conflitos subjetivos de grande complexidade, bem como resultados que não são sustentáveis a médio e longo prazo.

A esse respeito, relevante trazer ao debate a experiência da jornalista Izabella Camargo, que após passar por um apagão ao vivo na televisão, seguido de um processo de *burnout* e problemas de saúde, fez uma transição de carreira para se dedicar como escritora e palestrante aos temas de gerenciamento do estresse, autocuidado e produtividade sustentável.

Ao abordar o tema e trazer orientações de como buscar uma relação saudável entre carreira e vida pessoal, é feita a seguinte ponderação:

Alguns modelos de trabalho podem ser muito perigosos com o passar do tempo, porque as necessidades de nosso corpo vão mudando, mas nem sempre percebemos, porque ou estamos ocupados demais, distraídos demais ou vivendo no piloto automático. Pior ainda é quando percebemos que tem algo de errado acontecendo mas deixamos pra lá. [...] Aquilo que a gente não vê é muito pior do que aquilo que a gente vê (CAMARGO, 2021).

Corroborando o relato, especialistas da área de gestão de pessoas indicam alguns indícios que apontam para a ocorrência de uma dinâmica laboral negativa dentro de uma equipe de trabalho: alta rotatividade de pessoal (*turnover*), nível de estresse elevado de seus membros, absenteísmo (faltas, atestados médicos e licenças por tratamento de saúde) e comportamentos (sutis ou explícitos) de violência verbal, moral e psicológica, imbuídos de agressividade, autoritarismo e imediatismo.

Importante destacar que, mesmo em um contexto no qual há foco exclusivo na objetividade e na tomada de decisões com base em dados, há uma preciosa informação de cunho estatístico que é de simples verificação e pode fornecer uma mensuração importante sobre o grau de valorização do fator humano em ambientes de trabalho: o *turnover* disfuncional.

3.3 O *turnover* e outros fatores que causam a perda de *performance* de equipes

Raramente mensurado dentro do funcionalismo público, o *turnover* disfuncional ocorre quando há o desligamento voluntário de um profissional de alto desempenho de uma equipe.

Quando profissionais capazes e altamente produtivos optam por sair de um local de trabalho, isso pode indicar uma deficiência na dinâmica da equipe e da instituição, independentemente de haver ou não um grau de esgotamento, problemas de saúde ou de relacionamento entre os membros.

Um exemplo preocupante disso é quando um serventuário pede espontaneamente a exoneração de um cargo comissionado (ou pior, de um cargo efetivo), em que pese os benefícios financeiros e a estabilidade em comparação à dinâmica de trabalho na iniciativa privada.

Por mais que a rotatividade faça parte da dinâmica de trabalho de equipes e organizações, já que os interesses e motivações podem variar no tempo e para cada indivíduo - sendo importante ressaltar que, por vezes, a troca de membros auxilia a oxigenar e trazer novas práticas e ideias - , a troca constante de profissionais pode ter como consequências nocivas: perda de expertise, necessidade constante de treinamento de novos membros, piora de clima e desmotivação no âmbito da equipe, instabilidade, necessidade de remanejamento repentino de tarefas e replanejamento constante das atividades para se adequar à mudança.

Consequências estas que atingem não apenas os membros remanescentes da equipe, como também gestores, setores e a organização como um todo.

Do mesmo modo, há outros elementos (FINLEY & ROBBINS, 1997)²⁰ que contribuem para a perda de *performance* no âmbito das equipes e da instituição:

- 1) Falta de união e de senso de pertencimento de seus membros;
- 2) Falta de clareza e transparência em definir, mensurar e divulgar metas e resultados;
- 3) Ausência de definições claras sobre os papéis esperados de cada um;
- 4) Tomada ruim de decisões;
- 5) Subaproveitamento de competências (pessoas certas nos cargos ou lugares errados);
- 6) Conflitos positivos mal geridos (virando conflitos negativos em vez de soluções);
- 7) Falta de liderança;
- 8) Falta de engajamento e de motivação dos integrantes;
- 9) Sistemas de recompensa mal concebidos;
- 10) Clima ruim de trabalho;
- 11) Engajamento pelo medo;
- 12) Produtividade insustentável, alcançada por meio do estresse negativo.

²⁰ FINLEY, Michael; ROBBINS, Harvey. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

3.4 Ponto de equilíbrio entre *eustresse* X *distresse*

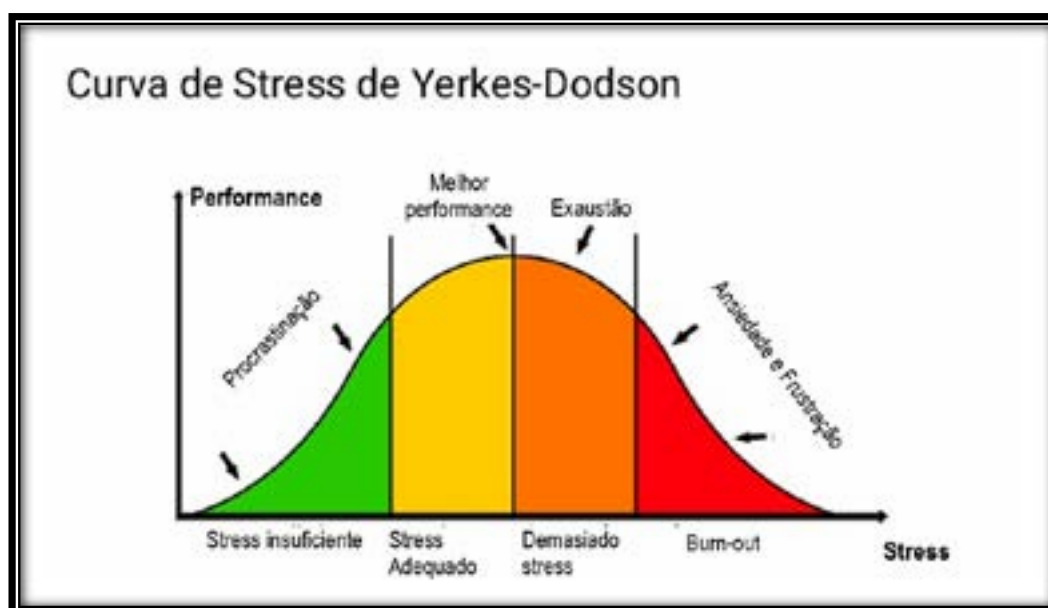
Falando especificamente do estresse no ambiente de trabalho, especialistas da área de psicologia costumam diferenciar o *distresse* (estresse crônico) do *eustresse*, este visto como um potencial estímulo e catalisador da dinâmica laboral.

Para o autor Mihaly Csikszentmihalyi, “tantos os eventos negativos como os positivos podem causar estresse, uma vez que ambos representam demandas às quais as pessoas devem se adaptar” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020, fl. 308)²¹.

Do mesmo modo, a doutora em psicologia clínica e presidente da Isma-BR (*International Stress Management Association* no Brasil) Ana Maria Rossi destaca: que “[...] o *eustresse* e *distresse* causam reações fisiológicas similares. A grande diferença é emocional. O *eustresse* faz a pessoa se sentir motivada e satisfeita. Enquanto o *distresse* faz com que ela se sinta ameaçada, intimidada” (ROSSI, 2020)²².

Um conceito bastante interessante - apesar de não ser unanimidade entre pesquisadores da área da Psicologia - é a aplicação da Lei de *Yerkes-Dodson* (também conhecida como a curva de stress de *Yerkes-Dodson*) para avaliar a correlação entre *performance* e estresse no caso de tarefas complexas, abaixo reproduzida:

Quadro 4 - Curva de Stress de Yerkes-Dodson



(Fonte: Apresentação do Prof. Dr. André Davim no Workshop “Neurociência e Alta Performance” da Academia Judicial do PJSC, em 22 de setembro de 2022.

²¹ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Objetivo, 2020, fl. 308.

²² UOL. **Seu estresse é positivo ou negativo? Veja como diferenciar os dois**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/04/24/seu-estresse-e-positivo-ou-negativo-veja-como-diferenciar-os-dois-tipos.htm>.

Segundo o conceito, desenvolvido pelos psicólogos Robert M. Yerkes e John Dillingham Dodson (1908), o desempenho aumenta com a excitação fisiológica ou mental, mas apenas até determinado ponto, pois se os níveis de estímulo são demasiado altos, há uma diminuição do desempenho²³.

Pesquisas posteriores ampliaram o escopo inicial da concepção, fazendo distinções e ponderações quanto a tarefas repetitivas e simples *versus* tarefas novas e intelectualmente exigentes, tendo em vista a necessidade (ou não) de maior concentração, persistência, resistência e motivação.

Partindo dessa premissa, caberia ao gestor de uma equipe ponderar e avaliar se o grau de pressão e cobrança está sendo condizente com o tipo de atividade realizada, se está gerando os resultados esperados ou se está sendo excessivo.

Em complemento, vale destacar a explicação do neurocientista Luiz Fernando Garcia²⁴ sobre os mecanismos da preparação neurobiológica para que o cérebro alcance um estado de alta *performance*:

Em nosso cérebro, a repetição faz com que os impulsos corretos sejam enviados ao resto do corpo. Isso acontece da seguinte forma: os lobos frontais são os responsáveis por nos fazer aprender a execução de um movimento e o cerebelo, por nossa habilidade motora e realização de sequências de movimento, usa da repetição desses exercícios para criar uma memória de procedimento, que resulta em alta *performance*. Os próprios músculos, conforme treinamos, criam sua memória e a sequência de contrações para realizar o movimento, quando estimulados. Treinar faz com que possamos reagir com mais naturalidade em situações extremas. A preparação neurobiológica é capaz de ativar feedbacks físicos e emocionais. Assim, ansiedades e medos, receios e situações são previstos e, então, podemos reagir antecipadamente, e o corpo responde de modo automático (GARCIA, 2013, fl. 80).

O autor ainda menciona que para abrir novas sinapses e ter alta *performance* é preciso trabalhar cinco processos principais: 1) Conexão e aceitação; 2) Autonomia e desempenho; 3) Auto-orientação; 4) Limites realistas e autoexpressão; 5) Espontaneidade e prazer (GARCIA, 2013, fl. 105).

Como se vê, a existência de alta *performance* não depende apenas do indivíduo, tampouco surge de uma provocação unilateral do líder ou da instituição, mas é decorrente de uma série de fatores e características, que precisam ser analisados e estimulados em um contexto sistêmico.

²³ PSICOLOGIA ONLINE. **Lei de Yerkes-Dodson:** o que é e exemplos. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/lei-de-yerkes-dodson-o-que-e-e-exemplos-1129.html>.

²⁴ GARCIA, Luiz Fernando. **O cérebro de alta performance:** como orientar seu cérebro para resultados e aproveitar todo o seu potencial de realização. São Paulo: Editora Gente, 2013, fl. 80.

3.5. Sistemas de trabalho de alto desempenho e clima organizacional

Nesse contexto, traz-se à tona o conceito de sistemas de trabalho de alto desempenho.

Segundo Barbieri²⁵, tais sistemas são compostos de quatro realidades: Informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimento, desempenho atrelado à recompensa e noção de igualdade, podendo ser definidos como:

Uma combinação específica de práticas, estruturas de trabalho e processos de Recursos Humanos que maximizam o conhecimento, as habilidades, o compromisso e a flexibilidade dos funcionários. São formados por muitas partes inter-relacionadas, que interagem e se complementam para atingir metas (BARBIERI, 2013, fl. 207).

Para o autor, é possível apontar cinco práticas que caracterizam um trabalho de desempenho elevado:

- 1) Aperfeiçoamento do fluxo de trabalho, permitindo autogerenciamento e delegação de poder;
- 2) Treinamentos de nível técnico e gerencial, passando por desenvolvimento de liderança e de habilidades e competências;
- 3) Remuneração que contenha incentivos e pagamento por competências;
- 4) Sistema de informações de Recursos Humanos;
- 5) Boa comunicação com os empregados.

Além desses cinco elementos, outro fator que pode contribuir para o trabalho de alto desempenho é um clima organizacional positivo.

Costuma-se falar, em termos relativos, que a cultura equivale à personalidade de uma organização, e o clima seria o seu humor.

Logo, uma eficiente maneira de valorizar o fator humano nas relações de trabalho é avaliar o clima organizacional através de pesquisas e levantamentos periódicos que mensurem objetivamente o grau de satisfação de funcionários e façam uma comparação com períodos anteriores, além de identificar situações e setores que necessitam de atenção e melhoria, conforme vem sendo feito no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC, 2022)²⁶.

²⁵ BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013, fl. 207.

²⁶ Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Índice de satisfação dos colaboradores com o PJSC bate recorde em 2022 e chega a quase 80%**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/indice-de-satisfacao-dos-colaboradores-com-o-pjsc-bate-recorde-em-2022-e-chega-a-quase-80->.

Tabela 6 - Índice geral de satisfação 2015-2022



(Fonte: TJSC)

Tabela 7 - 6 piores indicadores da pesquisa de 2022 - Satisfação em relação

6 piores indicadores da pesquisa - Satisfação em relação:	Índice
às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo.	51,98%
à disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho.	64,37%
ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor.	68,64%
ao plano de saúde disponibilizado pelo PJSC.	71,92%
às ações preventivas de saúde oferecidas pelo PJSC.	72,09%
à proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você.	73,67%

(Fonte: TJSC)

Em um olhar atento à última pesquisa realizada no ano de 2022, pode-se perceber a possibilidade de melhoria nos indicadores relacionados à saúde, à capacitação, ao sistema de recompensas e à necessidade de aumento no número de servidores para o desempenho de tarefas nos setores, o que vai ao encontro das conclusões deste estudo.

3.6. A importância do compartilhamento de informações e da segurança psicológica

Um dos elementos fundamentais para a manutenção de equipes de alta *performance* a longo prazo - corroborando os conceitos e ideias até aqui explanados -, é o de segurança psicológica, diretamente relacionado ao clima de trabalho.

Amy Edmonson (2020)²⁷, uma das maiores pesquisadoras sobre liderança, formação de equipes e aprendizagem organizacional, ensina que em uma economia do conhecimento é fundamental que haja o compartilhamento de informações. Quando nem todos falam, ou o fazem sem sentir importância no que manifestam, deixam de dar o melhor, o que acaba afetando o desempenho individual e da equipe.

²⁷EDMONSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta books, 2020.

Em uma organização como o PJSC, que parte de uma cultura enraizada na hierarquia, na autoridade e na tradição, isso pode gerar um efeito automático de silenciamento em profissionais de vários níveis hierárquicos, ao deixarem de expressar ideias, elaborar questionamentos e comunicar problemas, minando a possibilidade de crescimento, melhoramento, aprendizado e conseqüentemente, comprometendo o desempenho de indivíduos, equipes e da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por derradeiro, uma das conclusões mais importantes quanto ao objeto desta pesquisa é sobre a necessidade de pensar a alta *performance* dentro de certos limites - ainda que não sejam ou estejam facilmente definidos. É importante questionar as métricas, as medidas quantificáveis para mensurar os resultados, para que haja uma reflexão sobre o limite máximo de realização de um trabalho, tanto no nível individual quanto coletivo, já que não vivemos para trabalhar, mas trabalhamos para viver.

Tendo em vista o novo sentido do trabalho para o indivíduo na pós-modernidade, que traz uma pseudo liberdade, pouco adianta falar em alta *performance* na gestão de equipes se não compreendemos a essência humana e ficamos apenas na aparência. É primordial um olhar mais humano e uma postura empática constante no ato de gerir pessoas, condições fundamentais à coexistência harmônica, saudável e sustentável.

Em uma dinâmica laboral onde predomina a visão de que “sempre se pode melhorar os resultados” e “o céu é o limite”, a ausência e ultrapassagem de marcos legais e a relativização de exigências e excessos comportamentais na gestão de equipes podem levar a conflitos negativos, piora de clima organizacional e comprometimento da saúde e do desempenho de servidores e magistrados, sendo certo que a pressão exagerada acaba gerando efeito contrário na produtividade a longo prazo.

Desse modo, a gestão de equipes precisa estar voltada à identificação e à busca de posturas equilibradas e harmônicas, que promovam a alta *performance* fundamentada em valores relacionados à realização pessoal, saúde e bem-estar, ou seja, encarada sob a perspectiva de um estilo de vida qualitativo e entrelaçado a uma visão humanizada de trabalho, garantida por meio de políticas institucionais, pela mudança de cultura e pela postura responsável e sensível de líderes e gestores.

Seguindo esse propósito, mostra-se relevante realizar capacitação inicial obrigatória (como pré-requisito) e periódica (por meio de cursos de requalificação e atualização de conhecimentos) para aqueles que buscam ocupar ou já ocupam papéis de liderança dentro da organização, a fim de promover a disseminação de práticas sensíveis e sustentáveis relacionadas à produtividade e ao alcance de resultados, tendo em vista o esgotamento do modelo cultural hegemônico em vigor.

Em que pese tais mudanças serem lentas e não ocorrerem a curto prazo, podem ser aceleradas por meio do engajamento do alto escalão da instituição e de profissionais que tenham o poder diretivo de replicar práticas de produtividade sustentável e de segurança psicológica de maneira amplificada,

servindo como modelo de inspiração profissional aos demais e possibilitando a renovação da cultura de trabalho local em um ritmo mais célere.

Vale lembrar que o estilo de liderança exercido no âmbito das equipes e a cultura organizacional predominante contribuem para um clima organizacional mais ou menos positivo, interferindo no desempenho (*performance*) e motivação de servidores e magistrados.

Em paralelo a estes progressos, é importante que haja a continuidade da mensuração do clima organizacional, com enfoque no mapeamento e na identificação precisa de profissionais, setores e processos de trabalho que estão em grau de saturação, esgotamento e disfuncionalidade, a fim de buscar a melhoria dos indicadores e verificar a necessidade de maiores intervenções – ainda que causem desconforto ou sejam delicadas do ponto de vista institucional -, tratando-se de métodos preventivos de resolução de problemas que evitam o escalonamento de conflitos.

Para tal, apresenta-se pertinente o fortalecimento de alguns programas já existentes dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina, por meio do investimento e alocação de recursos financeiros e da ampliação de quadro funcional exclusivo para seu funcionamento e atuação:

1) Programa Acolhe (Diretoria de Saúde), que promove assistência e saúde emocional a servidores e magistrados;

2) Programa de Melhoria de Clima Organizacional (Diretoria de Gestão de Pessoas), que verifica o grau de satisfação dos colaboradores em relação à instituição, à equipe de trabalho e às chefias, identificando causas de possíveis insatisfações e implementando em conjunto com os colaboradores ações que propiciem condições para o aumento da satisfação no trabalho;

3) Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais (Diretoria de Gestão de Pessoas), que atua sobre as equipes que vem apresentando dificuldades nos relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho.

Quanto ao **Programa Novos Laços** (Diretoria de Gestão de Pessoas), mencionado ao final do segundo tópico, que auxilia na ambientação e adaptação de novos servidores ao desempenho de atividades, seria de grande valia sua ampliação ou ramificação para abarcar uma nova categoria: profissionais que já são do quadro funcional, mas estão assumindo funções gerenciais e de liderança (seja pela primeira vez ou não).

Este pode ser um novo momento de alinhamento institucional e de renovação cultural do quadro funcional com base nas práticas humanizadas mais modernas indicadas na presente pesquisa.

Sempre importante ressaltar que a saúde, segundo definição da OMS, não é apenas a ausência de doenças e enfermidades, mas um estado de completo bem-estar físico, mental e social, que deve ser buscado por todos dentro do contexto de trabalho, independentemente da geração, categoria profissional ou estilo de trabalho, conforme previsão do art. 196 da Constituição Federal.

Tal visão se coaduna ao princípio da dignidade da pessoa humana, que traz a garantia das necessidades vitais de cada indivíduo no art. 1º, inciso III da Constituição Federal, bem como está

alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável n. 3, 8 e 16 da Organização das Nações Unidas, encampados pelo Brasil na Agenda 2030.

Quadro 5 - Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



(Fonte: Organização das Nações Unidas)

Conclui-se, portanto, que é necessário fomentar pontos de equilíbrio - tanto no âmbito coletivo quanto organizacional - entre elementos objetivos (produtividade) e subjetivos (satisfação, saúde e bem-estar) da rotina laboral, para que se alcance alta *performance* sem olvidar da dimensão humana nas relações de trabalho, sendo ambas extremamente importantes, porém, a última, prioritária.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZARROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/723766/Guia+Metodologia+de+Pesquisa.pdf/0df4e217-bebd-42d0-bdec-2e2f7f20583b>. Acesso em janeiro de 2023.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt.; DONSKIS, Leonidas. **Cegueira Moral: A perda da sensibilidade na modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2014.

BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FRANCO, Isabela de Melo. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, On-line. XLVI EnANPAD. Disponível em:

<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/21c2c25487b9f30af6c4a9f6f10b09b2.pdf>. Acesso em janeiro de 2023.

CAMARGO, Izabella. “**Produtividade Sustentável é para trabalhar mais ou viver mais?**”. TEDxSão Paulo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UJeSe18J1m0>. Acesso em: janeiro de 2023.

CASCIO, Wayne F.; JOHNW. Boudreau. **Gestão estratégica de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em janeiro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em janeiro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº 198 de 01/07/2014**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em janeiro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº 221 de 10/05/2016**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2279>. Acesso em janeiro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº 240 de 09/09/2016**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em janeiro de 2023.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Objetivo, 2020.

DAVID, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol. 1. São Paulo: Cengage, 2017.

DAVIM, André. **Tópicos especiais em neurociência e alta performance**. Curso de Pós Graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental da Academia Judicial. Aula realizada virtualmente no dia 16 de setembro de 2022.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

EDMONSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta books, 2020.

FINLEY, Michael; ROBBINS, Harvey. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLETCHER, J. L. **Patterns of High Performance: Discovering the Ways People Work Best**. Berrett-Koehler Publishers, 1995.

GARCIA, Luiz Fernando. **O cérebro de alta performance: como orientar seu cérebro para resultados e aproveitar todo o seu potencial de realização**. São Paulo: Editora Gente, 2013.

GOLEMAN, Daniel [Et al]. **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

INFOMONEY. **Great resignation**: fenômeno da grande debandada chega ao Brasil. 16 de abril de 2022. Disponível em: Acesso em janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/great-resignation-fenomeno-da-grande-debandada-chega-ao-brasil/>. Acesso em janeiro de 2023.

INFOMONEY. **Síndrome de Burnout é reconhecida como fenômeno ocupacional pela OMS**. 17 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-fenomeno-ocupacional-pela-oms/>. Acesso em janeiro de 2023.

INFOMONEY. **“Quiet quitting”**: fenômeno critica exaustão no trabalho e pode ressignificar o que é a boa performance. 07 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/quiet-quitting-novo-fenomeno-critica-exaustao-no-trabalho-e-pode-ressignificar-o-que-e-a-boa-performance/>. Acesso em janeiro de 2023.

NICOLAZZI, Eduardo. **Gerenciamento de equipes**: Formação e orientação de gestores. Florianópolis: Insular, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em março de 2023.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial**: Gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva, 2014.

PSICOLOGIA ONLINE. **Lei de Yerkes-Dodson**: o que é e exemplos. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/lei-de-yerkes-dodson-o-que-e-e-exemplos-1129.html>. Acesso em janeiro de 2023.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

SCHEIN, Edgard H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **2ª Vice-Presidência do PJSC divulga relatório de gestão referente ao biênio 2020/2021**. Florianópolis, TJSC, 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/2p89m34c>. Acesso em janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Índice de satisfação dos colaboradores com o PJSC bate recorde em 2022 e chega a quase 80%**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/indice-de-satisfacao-dos-colaboradores-com-o-pjsc-bate-recorde-em-2022-e-chega-a-quase-80->. Acesso em janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Informes mensais do Programa Novos Laços**. Florianópolis: TJSC, 2022. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/informes>. Acesso em janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Missão e Visão**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>. Acesso em janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Relatório de Planejamento Estratégico**. Florianópolis: TJSC, 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/5n6n42kz>. Acesso em janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Programa Acolhe**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/saude/programa-acolhe>. Acesso em março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/desenvolvimento-de-relacoes-interpessoais>. Acesso em março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Programa de Melhoria do Clima Organizacional**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/programa-de-melhoria-do-clima-organizacional>. Acesso em março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Programa Novos Laços**. Florianópolis: TJSC, 2023. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/programa-novos-lacos>. Acesso em março de 2023.

UOL. **Seu estresse é positivo ou negativo? Veja como diferenciar os dois**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/04/24/seu-estresse-e-positivo-ou-negativo-veja-como-diferenciar-os-dois-tipos.htm>. Acesso em janeiro de 2023.

ZANELLI, José Carlos. **Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, 1997.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COMARCA DE CAMBORIÚ

DEVELOPMENT OF SKILLS AND INNOVATION: A CASE STUDY IN THE DISTRICT OF CAMBORIÚ

Cíntia Cristina Benevenuti de Souza¹

RESUMO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm que adaptar-se num mercado competitivo e globalizado, e para atender um público exigente e consciente, competências profissionais e inovação tornam-se imprescindíveis. Esse estudo tem como objetivo analisar como o Tribunal de Justiça pode desenvolver competências relacionadas à inovação nos servidores da comarca de Camboriú. Através de uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, realizou-se um estudo de caso com técnica qualitativa. A coleta de dados foi através de pesquisa bibliográfica e documental, e fez-se uso de entrevistas semiestruturadas com servidores do Tribunal e questionário com os técnicos judiciários lotados na vara criminal da comarca. Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Como resultado, constatou-se que a organização tem desenvolvido competência dos servidores, mas os treinamentos são focados em competências técnicas. Entretanto, se a inovação é um valor a ser buscado pela organização, é preciso focar em treinamentos que criem novas competências. Assim, sugeriu-se a criação de trilhas de aprendizagem com treinamentos em modalidades diversas e temas relacionados à inovação, além de avaliação com projetos pilotos inovadores.

Palavras-chave: Gestão; Competências; Inovação; Desenvolvimento; Judiciário.

ABSTRACT

Organizations, whether public or private, have to adapt to a competitive and globalized market, and to serve a demanding and conscious public, professional skills and innovation become essential. This study aims to analyze how the Tribunal of Justice can develop competences related to innovation in the employees of the district of Camboriú. Through an applied research, of a descriptive nature, a case study was carried out using a qualitative technique. Data collection was done through bibliographical and documentary research, and semi-structured interviews with court officials and a questionnaire with judicial technicians working in the criminal court of the district were used. For data analysis, content analysis mean were used. As a result, it was found that the organization has developed the competence of the employees, but the training is focused on technical skills. However, if innovation is something the organization seeks, it is necessary to focus on training that creates new skills. Thus, it was suggested the creation of learning ways with training in different modalities and themes related to innovation, in addition to evaluation with innovative pilot projects.

Keywords: Management; Skills; Innovation; Development; Judiciary

¹Especialista em Gestão e Negócios pelo Instituto Federal Catarinense; Bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC - ESAG); e-mail: cintiabenevenutisouza@gmail.com.

*Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau: Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do programa de pós-graduação em Administração (PPGA) em nível de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina; professor do Mestrado Profissional em Administração Universitária PPGAU/UFSC.

INTRODUÇÃO

As mudanças e inovações estão presentes na sociedade, e é através das revoluções que a humanidade evolui, adquire conhecimento, muda a forma de trabalhar. Entretanto, atualmente, com a criação da internet, avanços tecnológicos e a globalização, tudo acontece de forma mais rápida. A produção e a divulgação de dados e o conhecimento estão num ritmo acelerado.

Essas mudanças afetam todos os setores da sociedade e com o mercado de trabalho não podia ser diferente. As organizações têm que se adaptarem a um mercado competitivo e globalizado, estarem atualizadas e atenderem clientes mais exigentes e conscientes. É necessário também inovar, e não apenas tecnologicamente, mas utilizando formas diferentes de fazer seus produtos ou prestar seus serviços.

Os trabalhadores que fazem parte dessas organizações também precisam lidar com essas transformações. Aquele trabalhador imaginado pela teoria clássica da administração que era especializado em apenas uma função não encontra mais espaço. Hoje o conhecimento é o bem mais valioso das organizações, um bem que não se esgota, quanto mais difundido, mais compartilhado, mais benefícios traz.

Se os trabalhadores são afetados por essas mudanças, com a gestão de pessoas não é diferente, é necessário se adequar para gerir melhor os talentos da organização, seja ela pública ou privada. Assim, surge a gestão por competências, “um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude do desafio de acompanhar as mudanças contextuais” (CARBONE *et al. apud* MONTEZANO; PETRY, 2021).

Almeida *apud* Correa (2015, p. 109) afirma que a gestão por competências aplica-se em “organizações reativas e flexíveis” e permite a “realização de um círculo virtuoso entre organizações-competências-organizações, ou seja: as escolhas da organização estimulam a identificação e o desenvolvimento das competências e essas, por sua vez, dinamizam e fazem evoluir positivamente as organizações”.

De acordo com Amaral (2014, p. 554), a gestão por competências no serviço público rompe com o “modelo tradicional de posto de trabalho” e passa a olhar com “uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico”. No Brasil, um marco importante na implantação da gestão por competências no serviço público federal, foi a publicação do Decreto 5.707/2006, que

instituiu o “Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal”. Posteriormente o Decreto 9.991/2019 revogou o anterior, e veio com o “objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019).

No Poder Judiciário, em 2014, por meio da Resolução nº 192, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a “Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário”, considerando competência o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” (CNJ, 2014). Posteriormente, em 2016, com a Resolução 240, foi instituída a “Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário”, que entre as seis finalidades definidas, destaca-se “fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação” (CNJ, 2016).

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina o processo de implantação de gestão por competências iniciou em 2014. O processo passou pela “identificação das competências necessárias para o exercício de cada função exercida na estrutura da organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de ferramentas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos colaboradores” (SANTA CATARINA, 2022). Já foi realizado o mapeamento de competências organizacionais, gerenciais e individuais das funções exercidas na Justiça de 1º grau. Entre as competências organizacionais do Tribunal destaca-se a “inovação e desenvolvimento da gestão do judiciário”, que visa a melhoria contínua da gestão e criação de estratégias inovadoras.

Apesar de já ter iniciado a implantação da gestão por competências, a alocação dos servidores nas comarcas ainda é feita de acordo com a vaga que está disponível no momento da posse ou remoção, não levando em consideração totalmente as competências do servidor. Para que o servidor que ingressa em uma comarca possa ser lotado na vara onde considera ser mais competente e habilitado para exercer suas funções, é necessário um acordo entre os gestores que permita a troca.

A Comarca de Camboriú, onde a autora exerce suas funções e realizou a pesquisa, foi instalada em 08/06/2021, classificada como de entrância final, a comarca possui, atualmente, 41 servidores efetivos e 4 magistrados. Os servidores são lotados nos seguintes setores: 2 varas cíveis, 1 vara criminal, 1 vara da família e infância, secretaria do foro, central

de mandados, distribuição judicial e serviço social. O cargo de técnico judiciário auxiliar é de nível médio e os servidores desempenham suas atividades em todos os setores, alguns com cargos comissionados, com o número atual de 27 servidores lotados na comarca.

O planejamento atual do Tribunal, com vigência no período de 2021-2026, tem como um dos objetivos “promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua”, e para isso, considera necessário que o desenvolvimento humano e a formação profissional devem estimular o desenvolvimento de habilidades e atitudes (SANTA CATARINA, 2021, p. 18).

A inovação é um tema que também está presente no atual planejamento estratégico do Tribunal, sua visão é “ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora” e seus valores são: credibilidade, valorização das pessoas, efetividade, inovação, acessibilidade e sustentabilidade (SANTA CATARINA, 2021, p. 12). Para o alcance dessa visão algumas iniciativas já estão sendo tomadas, como por exemplo a criação de um laboratório de inovação – Judlab, que incentiva projetos, ideias e discussões voltados à inovação em todos os segmentos e baseia-se na premissa de que todos os colaboradores podem ser agentes de inovação.

Nesse sentido, considerando que a inovação está contemplada nas competências organizacionais do TJ/SC e no seu planejamento estratégico, assim como diante de tudo o que foi exposto até o momento, a presente peça tem como pergunta norteadora: como o Tribunal de Justiça pode desenvolver competências relacionadas à inovação nos servidores da comarca de Camboriú?

Com base na pergunta de pesquisa apresentada, este trabalho tem como objetivo geral: analisar como o Tribunal de Justiça poderá desenvolver as competências relacionadas à inovação nos servidores da citada comarca. Como objetivos específicos, têm-se: identificar se a inovação está contemplada nos objetivos estratégicos do Tribunal; analisar o que tem sido feito pelo Tribunal para promover e desenvolver competências relacionadas à inovação junto aos servidores; identificar as competências inerentes aos cargos dos servidores da comarca de Camboriú; mapear as competências dos servidores lotados na comarca; verificar possíveis lacunas entre as competências identificadas pelos servidores e aquelas necessárias para criação de um ambiente inovador e sugerir encaminhamentos para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o conceito de competências e sua relação com o ambiente organizacional, bem como, apresenta o processo de desenvolvimento das competências. Além disso, aborda o assunto inovação e sua aplicação nas organizações públicas.

1.1 Gestão por Competências

O termo competência surgiu na idade média e estava associado à área jurídica, indivíduo apto a julgar; no final do século XVIII este se ampliou e passou a ser considerado como a capacidade de alguém se pronunciar sobre um assunto; a partir do século XIX e até a atualidade houve expansão do seu significado: com o advento da Administração Científica (*taylorismo*) a competência estava relacionada com a capacidade de realizar um trabalho, e nos dias atuais a gestão por competências tem a ver com o ambiente organizacional (MOREIRA, 2018).

Durand *apud* Brandão e Guimarães (2001), construiu o conceito de competências baseado em três fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento relaciona-se ao saber, as habilidades ao saber fazer e as atitudes referem-se ao querer fazer. Os três fatores são interdependentes e igualmente importantes no desenvolvimento do trabalho.

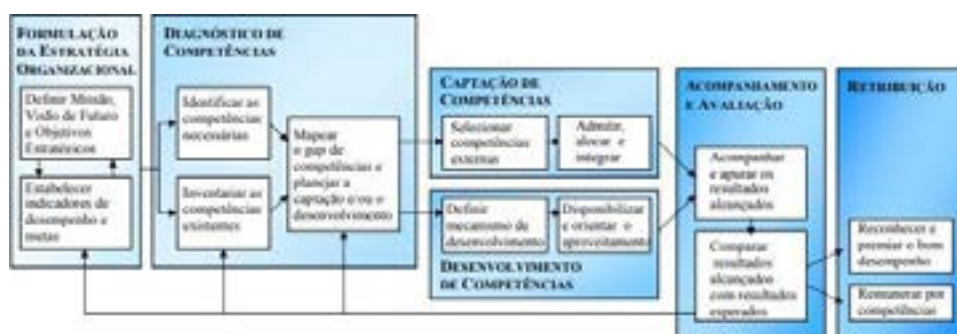
As competências agregam valor para os indivíduos ou organizações econômicas ou sociais, pois contribuem para o alcance das estratégias organizacionais, e esse valor é gerado por meio do desempenho no trabalho (BRANDÃO, 2009). Fleury e Fleury (2018) destacam que as competências devem ser contextualizadas, pois o conhecimento só pode ser considerado competência quando comunicado e trocado.

Em relação às classificações existentes, Brandão e Guimarães (2001) as estruturam como as competências humanas ou profissionais (relacionadas ao indivíduo ou equipe de trabalho) e organizacionais (relacionadas à organização como um todo). Pires *et. al.*, (2005, p. 20) utilizam a mesma classificação e afirmam que “as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais”, sendo que estas podem ser o diferencial competitivo de uma organização, aquilo que a torna diferente das demais. As competências organizacionais podem ser classificadas, em razão da sua singularidade, como básicas – são comuns nas diferentes organizações, e essenciais – aquelas que tornam a organização diferente das demais, que geram valor competitivo. Há também a classificação de acordo com a relevância ao longo do tempo, sendo que tanto as

humanas como as organizacionais podem ser emergentes – sua importância pode crescer ao longo do tempo, seja por mudanças na organização ou no ambiente externo, a necessidade de inovar um produto ou serviço; as que se tornaram declinantes; as que devem permanecer estáveis; e as transitórias – importantes em momentos de crise ou de mudanças, como a pandemia da covid, mas não estão ligadas ao negócio da organização (BRANDÃO, 2009).

A gestão por competências remete ao sistema de gestão organizacional, pois utiliza a estratégia da organização como referência para as ações de recrutamento, seleção, treinamento e o desenvolvimento das competências que considera necessárias para o alcance dos objetivos. O processo de gestão de competências não pode ser de cima para baixo, com as competências organizacionais determinando as competências humanas, ou ao contrário, com as humanas determinando as organizacionais. Deve ser um processo circular, que envolva todos os níveis da organização e esteja em concordância com o planejamento estratégico (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Figura 1. Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry *apud* Brandão (2009)

Analisando a figura acima, é possível perceber que depois da elaboração do planejamento estratégico, com a definição de metas e indicadores, a organização precisa identificar as competências que julga necessárias e mapear aquelas que já possui na organização. Esse mapeamento deve ser realizado periodicamente, pois, como tratado anteriormente, as competências podem mudar com o decorrer do tempo e os colaboradores também podem adquirir novas.

A captação, por sua vez, é feita através de seleção externa, contratação ou concurso público, e o desenvolvimento ocorre com o aperfeiçoamento dos funcionários ou servidores da organização através de estratégias de aprendizagem. O acompanhamento e a avaliação servem para correção de falhas ou ajustes necessários. E, por último, existe a etapa de

retribuição, onde a organização pode premiar ou remunerar de forma diferente aqueles que mais contribuíram com o alcance dos objetivos (BRANDÃO, 2009).

Um mesmo modelo de gestão por competências não pode ser utilizado para organizações diversas, pois a cultura organizacional tem que ser levada em consideração, e para implantação é preciso realizar uma pesquisa que identifique o que é importante diante das necessidades da organização (MUNCK *et. al*, 2011). Montezano e Silva (2019, p. 188) reforçam que as competências devem ser debatidas pelos servidores de todas as áreas da organização, para que cada um conheça e entenda como será o processo de medição e análise, salientando que “modelos de gestão em que todos os atores envolvidos, direta ou indiretamente, não tem consciência sobre a sua importância e nem conhecimento do que é esperado dele, estará fadado a enfrentar sérias dificuldades de implementação e gestão”.

A gestão por competências no serviço público está sendo adotada nas várias esferas do governo em níveis distintos de intensidade. De acordo com Bergue (2019, p. 49) a implantação desse modelo de gestão muda o foco de atenção do cargo, da carreira, dos procedimentos formais de admissão e promoção, para as pessoas, suas competências. As competências devem gerar transformação, gerar valor público: “a competência tem valor, efetivamente, quando é mobilizada para a consecução dos propósitos institucionais: resultados, avaliados desde o nível das atividades e dos processos de trabalho, até as diferentes perspectivas de desempenho das políticas públicas” (BERGUE, 2019, p. 49).

Silva *et.al* (2019, p.36) afirmam que a gestão por competências pode tornar as organizações mais “flexíveis e inovadoras”, mas para isso é necessário haver “valorização do servidor público, de seus atributos pessoais e profissionais como o talento, a experiência, as habilidades e comportamentos e conhecimentos técnicos”. Para os autores, a incorporação da gestão por competências no serviço público pode tornar a gestão mais dinâmica, favorecer o estabelecimento de planos de carreira que rompam com a visão da carreira apenas baseada em cargos e contribuam com a agregação de valor para governos e sociedade.

Por outro lado, a gestão por competências no serviço público precisa lidar com desafios diversos daqueles encontrados na iniciativa privada, como por exemplo as legislações, que delimitam os processos de seleção e remuneração de servidores, entretanto, o sistema implantado não precisa necessariamente focar apenas em mudanças que reflitam na remuneração dos servidores, mas que promovam o crescimento e a geração de valor (SILVA, *et. al*, 2019).

1.2 Desenvolvimento de Competências

Para que a organização possa desenvolver as competências que considera necessárias, ou seja, aquelas que estão de acordo com seus objetivos organizacionais e seu planejamento estratégico, primeiramente é importante que seja feito um mapeamento das competências existentes.

O mapeamento de competências serve para

identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na empresa. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias ao alcance dos objetivos da organização (BRANDÃO, 2009, p. 25).

A fim de levantar as competências que a organização considera pertinentes para o alcance de seus objetivos, a análise de documentos que compõem o planejamento estratégico pode ser considerada a primeira ferramenta a ser utilizada. Nesse levantamento serão identificados indicadores e categorias que auxiliarão no mapeamento de competências. A entrevista também auxilia no mapeamento, ela pode ser feita com pessoas que têm maior conhecimento da cultura, estratégia e negócios da organização, pode ser realizada de forma individual ou em grupos. A observação é outra ferramenta sugerida, onde o investigador pode atuar como integrante da equipe ou apenas espectador. O questionário, que de acordo com os autores deve ser a técnica mais utilizada nas organizações, geralmente é feito após a aplicação de alguma das técnicas anteriores, que devem auxiliar na identificação de elementos que compõem o questionário (CARBONE *et. al*, 2009).

Para iniciar o processo de desenvolvimento de competências algumas informações importantes precisam estar bem esclarecidas: quais os problemas que se pretende resolver, quais as estratégias que se quer alcançar, quais competências serão mobilizadas. “O desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas da organização, desde que esses problemas, devidamente diagnosticados, possam ser solucionados com formação e capacitação” (CARVALHO *et. al*, 2009, p. 13).

A capacitação baseada em competências “facilita a mobilização de conhecimentos e a geração de habilidades”. O foco deve ser a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento do trabalho.

Esse modelo deve assumir o papel de mobilizar capacidades para o trabalho, facilitar a adaptação à mudança, a compreensão e solução de situações complexas, superando o papel de transmissão de conhecimentos e habilidades. Em suma, uma formação

orientada para a ação e desempenho desejados” (CARVALHO et. al, 2009, p. 42).

Os processos de desenvolvimento de competências “precisam estar alinhados com o foco das organizações, pois, ao mesmo tempo em que tentam resolver problemas do dia a dia, a capacitação também deve olhar para o futuro”. Além disso, diante do dinamismo do mundo do trabalho, o desenvolvimento deve ser “estimulado e valorizado” ao longo da vida profissional (CARVALHO et. al, 2009, p. 28).

Brandão (2009, p. 59) afirma que a “competência está associada à noção de aprendizagem, uma vez que ela resulta da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes em processos de aprendizagem”. Dessa forma, as organizações são desafiadas a criar diferentes formas de aprendizagem, já que o dinamismo do ambiente organizacional altera a necessidade das competências e aumenta a lacuna entre o que as pessoas sabem e o que precisam saber. “É importante às organizações, então, o desenvolvimento de ações de instrução, treinamento, desenvolvimento e educação não apenas alinhadas à sua estratégia, mas também adequadas às necessidades de aprendizagem de seus funcionários [...]” (BRANDÃO, 2009, p. 63). Essas ações podem ter diversos formatos: cursos presenciais ou à distância, seminários, estágios, *workshops*, entre outros. Mas é essencial que independente do formato, quando da definição das ações de desenvolvimento, sejam diagnosticadas quais as reais necessidades de aprendizagem, e que após o planejamento e a execução, seja realizada a avaliação com o objetivo de mensurar a aprendizagem e os impactos nos colaboradores e na organização (BRANDÃO, 2009).

Uma alternativa utilizada nas organizações para desenvolvimento de competências são as “trilhas de aprendizagem”. Freitas (2002, p. 2) as conceitua como “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional”, e considera que podem

representar uma estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional. A excelência profissional pauta-se pela busca do alto desempenho, considerando as necessidades presentes e futuras da organização, além dos anseios pelo crescimento profissional e na carreira. Já a excelência humana, caracteriza-se pela busca do autodesenvolvimento como pessoa nas dimensões individual e social.

A autora analisou o sistema de trilhas implantado no Banco do Brasil e afirma que com a implantação do sistema houve uma flexibilização na formação dos profissionais e passou a ser levado em conta não apenas o cargo ocupado, mas as experiências e conhecimentos de cada um, buscando com isso um desenvolvimento que trouxesse benefícios

para o servidor e a organização: o servidor definiria seus interesses e suas necessidades e a empresa orientava como fazer.

As trilhas oferecem recursos diversos à aprendizagem: “cursos presenciais [...], treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional”. Além disso, “elas geralmente extrapolam os limites de um cargo específico, voltando-se para o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa e para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos” (FREITAS e BRANDÃO, 2002, p. 7).

Freitas e Brandão (2002) esclarecem que apesar de o servidor ter autonomia para definir suas ações de aprendizagem, cabe à organização direcionar as escolhas e oferecer as oportunidades.

1.3 Inovação

A OCDE² (1997, p. 55), na terceira edição do Manual de Oslo, define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

De acordo com a organização, a inovação pode variar de uma organização para outra, há aquelas que criam projetos inovadores bem definidos, como a criação de um novo produto, e as que desenvolvem melhorias pequenas nos seus produtos ou processos, mas essas melhorias juntas, podem gerar mudanças importantes. O requisito mínimo para que algo seja considerado inovação, é o fator novidade, o produto, o processo ou o método deve ser novo ou significativamente melhorado.

O tema sempre foi muito relacionado ao setor privado, com foco na tecnologia, mas hoje está presente no setor público: muitas mudanças na sociedade numa velocidade cada vez mais rápida, trouxeram novos desafios. São novas realidades e novos problemas que exigem soluções diferentes: crises ambientais, problemas humanitários, segurança pública, desenvolvimento sustentável, crescimento econômico (CUNHA, SEVERO, 2017).

Junior (2020, p. 120), conceitua inovação no setor público “como a implementação efetiva de mudanças em produtos, serviços, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando-se algo novo ou aprimorando significativamente

² Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

algo existente, que possua valor para o usuário e para a sociedade como um todo, a fim de satisfazer um determinado interesse público”.

O autor destaca que a inovação no serviço público já existia antes mesmo de ser compreendida, mas é recente o seu estudo e as discussões sobre a importância do tema na área pública. No Brasil, as reformas de Estado que ocorreram na década de 1990, contribuíram para aumentar as discussões sobre a inovação. Uma delas foi em relação aos servidores públicos, anteriormente visto apenas como burocratas e cumpridores das leis, passaram a ser identificados como gestores públicos, que com sua experiência e conhecimentos poderiam contribuir para o aprimoramento da administração pública.

Dentro dos governos a inovação pode ser apresentada em três formatos: melhoria de algo que já está em andamento; adaptação de uma ideia em um novo contexto ou criação de algo totalmente novo (CAVALCANTE e CUNHA, 2017). Junior (2020, p. 129) salienta que “para falar em inovação, devemos ter algo desejável pelas pessoas, com viabilidade de concretização e implementável com a tecnologia acessível. A inovação somente se torna real quando implantada e em funcionamento”.

A inovação no judiciário é definida por Junior (2020, p. 141),

como a implementação efetiva pelos magistrados e servidores de medidas que aprimorem a atividade jurisdicional por meio de alterações em serviços, produtos, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando algo novo ou significativamente melhorado”.

O objetivo será sempre a atividade jurisdicional, mas a inovação poderá ser na área-fim ou área-meio. O autor destaca que inovar no judiciário não é algo simples, já que a organização tradicionalmente atua em ambientes formais e hierárquicos, onde pode haver dificuldades maiores para estímulo de criatividade, empatia e desenvolvimento de soluções colaborativas.

Emmerdoerfer (2019, p. 47) lista oito capacidades de inovação que são aderentes ao setor público e que podem “determinar o sucesso ou insucesso do processo e dos resultados de inovação”: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do público-alvo, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional, desempenho em inovação e gestão de projetos. O autor também apresenta os critérios propostos pela ENAP³ que servem para avaliar as práticas inovadoras, como forma de identificar o valor público da inovação: objetivos, resultados e/ou impactos,

³ Escola Nacional de Administração Pública

eficiência, participação, transparência e controle social, replicabilidade, sustentabilidade, aprendizagens.

Para que uma organização possa estimular a inovação, são necessários programas para requalificação das equipes, que mudem seus modelos mentais e técnicas obsoletas. Agune e Carlos, (2019, p. 34), sugerem disciplinas que devem integrar os programas de capacitação atuais:

uso do pensamento sistêmico na atividade gerencial; gestão do conhecimento e da inovação em governo; *design thinking* para ambientes governamentais; *design* de serviços públicos; gestão de projetos governamentais complexos; técnicas de negociação; empreendedorismo no serviço público; novos modelos de negócio para a atividade governamental; entrega de serviços públicos digitais; utilização da inteligência coletiva para melhoria do serviço público; uso de mídias sociais; *storytelling* para registro da memória governamental; e, criação de comunidades de prática.

Os autores sustentam que os conteúdos devem ser atualizados, reinventados, e que os programas de capacitação devem estar inseridos nas rotinas dos servidores, discutindo soluções para problemas reais.

2 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2018, p. 1) a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”, [...] é “desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica”, assim, o objetivo deste capítulo é apresentar os métodos e técnicas utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, inicia-se este capítulo mencionando que este estudo se baseou nos procedimentos de uma pesquisa aplicada, pois o intuito era o de se analisar como o Tribunal de Justiça poderá desenvolver competências relacionadas à inovação nos seus servidores. Além disso, foi de caráter descritivo porque procurou mostrar e explicar como funcionam a gestão por competências, o desenvolvimento de competências e a inovação nas organizações públicas. Com o fim de se alcançar respostas para os objetivos propostos, utilizou-se da técnica inerente à abordagem qualitativa na fase de coleta e análise dos dados.

Com o propósito de se conhecer ainda mais a realidade estudada, optou-se por trabalhar com a modalidade do estudo de caso. Para tanto, o mesmo foi aplicado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, mais precisamente na comarca de Camboriú, com os técnicos judiciários lotados na Vara Criminal.

Para se iniciar os trabalhos, definiram-se os sujeitos pertinentes. Neste caso, a definição dos mesmos foi feita mediante alinhamento com os objetivos específicos definidos para o estudo.

Com base no exposto, em relação ao primeiro objetivo, que foi o de identificar se a inovação está contemplada nos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça, enfatiza-se que o comitê que participou da elaboração do atual planejamento estratégico do tribunal contou com a participação de 53 servidores, 6 magistrados e 1 desembargador, divididos em 6 grupos. Destas pessoas, optou-se por trabalhar a escolha mediante acessibilidade, e por causa disso, levou-se em consideração a questão da conveniência e aderência aos objetivos propostos. Nesse sentido, escolheu-se três servidores com lotação, na época da elaboração do planejamento, no gabinete da presidência e na diretoria de tecnologia de informação.

Para o objetivo dois, que era o de analisar o que tem sido feito pelo Tribunal para promover e desenvolver competências relacionadas à inovação junto aos servidores, foi escolhido um servidor da Diretoria de Gestão de Pessoas que também participou da elaboração do planejamento estratégico, e que é responsável por desenvolver programas e projetos alinhados com a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário e com os objetivos estratégicos do Tribunal, e um servidor lotado na Academia Judicial, por lá ser o local onde as iniciativas de desenvolvimento são geradas.

No que tange ao terceiro objetivo, identificar as competências inerentes ao cargo de técnico judiciário, bem como as necessárias para inovação, a pesquisadora buscou conhecer as competências que já foram mapeadas pelo Tribunal de Justiça para o cargo pesquisado.

Quanto ao quarto objetivo, o de mapear as competências dos servidores ocupantes do cargo de técnico judiciário auxiliar, salienta-se que o cargo é o que concentra o maior número de servidores no Tribunal de Justiça. Na comarca de Camboriú, atualmente há 27 servidores ocupando tal cargo. Como as competências mapeadas pelo tribunal são distintas à área cível e criminal, foram selecionados os 5 técnicos judiciários que atuam no cartório criminal no intuito de trabalhar esta pesquisa de forma piloto.

A verificação das possíveis lacunas existentes entre as competências detectadas e as identificadas como necessárias, equivalentes ao quinto objetivo, e a sugestão de encaminhamentos para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação, referentes ao último objetivo proposto, foram feitas pela pesquisadora frente a intersecção da análise das opiniões dos sujeitos e da pesquisa bibliográfica.

Um ponto importante deve ser destacado: em função do caráter do sigilo da pesquisa,

de acordo com a Resolução nº 28/2019, que institui o comitê gestor de proteção de dados no âmbito do Poder Judiciário de SC, os entrevistados serão identificados como servidores 1, 2, 3, 4 e 5.

No que se refere às técnicas de coleta de dados, o quadro a seguir possibilita a melhor visualização do que foi feito:

Quadro 1 – Objetivos específicos e coleta de dados

Objetivos específicos	Sujeitos	Coleta de dados
1-Identificar se a inovação está contemplada nos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça.	3 servidores que participaram da elaboração do planejamento estratégico	Entrevista semiestruturada
2-Analisar o que tem sido feito pelo Tribunal para promover e desenvolver competências relacionadas à inovação junto aos servidores.	1 servidor da Diretoria de Gestão de Pessoas 1 servidor da Academia Judicial	Entrevista semiestruturada
3-Identificar as competências inerentes ao cargo de técnico judiciário, bem como as necessárias para inovação	Pesquisadora	Pesquisa documental e entrevista
4-Mapear as competências dos servidores ocupantes do cargo técnico judiciário auxiliar	Servidores	Questionário
5-Verificar possíveis lacunas entre as competências identificadas pelos servidores e aquelas necessárias para criação de um ambiente inovador.	Pesquisadora	_____
6-Sugerir encaminhamentos para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação	Pesquisadora	_____

Fonte: elaboradopela autora

Conforme demonstrado no quadro acima, a coleta de dados relacionada aos objetivos número um e dois deu-se através de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro de perguntas abertas feito pela pesquisadora e aplicada por meio do sistema/aplicativo *Teams*. Para tanto, foram definidas as seguintes categorias de análise para o primeiro objetivo: objetivos, ações específicas, valores, competências. Para o objetivo 2 foram definidas as

seguintes categorias: planejamento, desenvolvimento, competências e inovação. As entrevistas com os servidores foram realizadas no mês de novembro de 2022 e totalizaram aproximadamente 3 horas de duração com uma média de 35 minutos cada.

Em relação ao objetivo três, foi feita a pesquisa documental para verificar quais são as competências identificadas pelo Tribunal de Justiça como necessárias aos servidores de uma vara criminal. Em relação ao objetivo número quatro, visando proporcionar mais unidade de interpretação, fez-se o pré-teste. Para tanto, foram escolhidos alguns sujeitos com características similares aos respondentes para verificar o grau de entendimento. Salienta-se que não foram apontadas dúvidas nas questões.

Após, houve a aplicação de questionário estruturado e individual com os servidores indicados, com perguntas abertas e fechadas no mês de dezembro de 2022. O questionário foi encaminhado de forma eletrônica, através do link do *google forms*. Ressalta-se que a pesquisadora e os respondentes exercem suas funções no mesmo local, assim foi possível uma explicação presencial do trabalho e um convite para que todos respondessem as questões apresentadas, fixando-se o prazo de 5 (cinco) dias para entrega, sendo que todos responderam e entregaram no prazo estipulado.

Quanto à parte inerente à técnica de análise de dados, salienta-se que a pesquisa foi realizada utilizando-se a abordagem do método indutivo, onde se buscou chegar a uma conclusão a partir de dados específicos. Lakatos e Marconi *apud* Zanella (2013, p. 21) afirmam que o raciocínio no método indutivo passa por três etapas: “a observação dos fenômenos; a descoberta da relação entre eles e a generalização da relação”.

Para análise dos dados escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, com a transcrição das entrevistas, e, partindo das categorias de análise apresentadas no item anterior, passou-se a interpretação dos dados coletados.

Por último, mas não menos importante, tem-se a limitação do estudo: a pesquisa, por ser um projeto piloto, não pode ter seu resultado generalizado em toda a organização, já que tem como limite geográfico a comarca de Camboriú, e, mais precisamente, os técnicos judiciários lotados na Vara Criminal. Outrossim, apresenta-se, da mesma forma, o limite temporal de ter sido realizada no segundo semestre de 2022.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da presente pesquisa, com a apresentação da instituição e demais subitens relacionados aos objetivos específicos.

3.1 Apresentação da instituição

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi criado em 1891, após a promulgação da Constituição Estadual, com a designação de “Superior Tribunal de Justiça” e dividido em quatorze comarcas. Seu primeiro presidente foi o desembargador José Roberto Vianna Guilhon (SANTA CATARINA, 2022).

O Tribunal atualmente é composto por 94 desembargadores e tem como órgãos o Tribunal Pleno; Órgão Especial; Seção Criminal; Grupos de Câmaras de Direito Civil, Direito Comercial, Direito Público e Direito Criminal; Câmaras de Direito Civil, Direito Comercial, Direito Público, Criminais, Especiais e a Câmara de Recursos Delegados; comissões, conselhos e demais órgãos administrativos (SANTA CATARINA, 2022).

Na gestão é dividido em três diretorias-gerais: Administrativa – que inclui as diretorias de Engenharia e Arquitetura, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, Material e Patrimônio, Orçamento e Finanças, Saúde e Tecnologia da Informação; Judiciária – com as diretorias de Cadastro e Distribuição Processual, Documentação e Informações e Recursos e Incidentes; e a diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau (SANTA CATARINA, 2022).

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o estado de Santa Catarina é dividido em 3 subseções, 9 regiões, 40 circunscrições e 112 comarcas, classificadas em entrância inicial, final e especial (SANTA CATARINA, 2022). O número de servidores do tribunal, aproximadamente, é de 7.102 servidores. Além disso, o número de magistrados é de 529⁴.

O Judlab – Laboratório de Inovação do Poder Judiciário de Santa Catarina, foi criado em 12/08/2020, por meio da Resolução n. 23. Em 2022, com a Resolução n. 78 foi criado o Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e o Comitê de Governança de Inovação. Os objetivos do laboratório são “fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras para que o serviço público possa responder com mais eficiência às demandas dos cidadãos; e ser um espaço voltado ao aprendizado e à experimentação de

⁴ Boletim Informativo: análises do quadriênio 2019, 2020, 2021 e 2022. Fevereiro de 2023.

soluções com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos” (SANTA CATARINA, 2020).

Os objetivos do Núcleo de Inovação são “fomentar a cultura de inovação no PJSC; incentivar o empreendedorismo interno; zelar pelo aprimoramento dos processos de trabalho internos; e disseminar boas práticas e o uso de ferramentas de gestão que favoreçam a evolução contínua dos serviços judiciais no PJSC” (SANTA CATARINA, 2022). O Núcleo de Inovação – NUI será composto por servidores lotados na Assessoria de Planejamento.

3.2 Planejamento estratégico

Este subitem tem como intuito atender o objetivo específico número 1 que busca identificar se a inovação está contemplada no planejamento estratégico do Tribunal.

O atual planejamento estratégico do Tribunal de Justiça foi elaborado para o período de 2021-2026. A partir dos parâmetros delineados na estratégia nacional, o Tribunal catarinense definiu objetivos e metas relacionados à sua realidade e possibilidades, definindo três áreas sensíveis: sociedade, prestação jurisdicional e aprendizado e crescimento (SANTA CATARINA, 2021).

A missão do TJ é a seguinte: “promover a solução de conflitos com efetividade”; sua visão: “ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora”; seus valores são “credibilidade, valorização das pessoas, efetividade, inovação, acessibilidade e sustentabilidade” (SANTA CATARINA, 2021).

Além de a inovação estar presente na visão do tribunal e nos seus valores, dois objetivos também fazem referência ao tema:

- 1- “aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais”: o planejamento destaca as mudanças e adaptações que o processo digital proporcionou, como a diminuição de tarefas repetitivas e mecanizadas pelos servidores e a possibilidade de realizar o trabalho remoto de qualquer lugar, sem a necessidade de que os servidores estejam vinculados a uma única unidade jurisdicional, o que gera um melhor aproveitamento do capital humano e permite maior universalidade na prestação jurisdicional (SANTA CATARINA, 2021);
- 2- “promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua”: é reconhecido no planejamento a importância que o servidor tem para o alcance da missão do tribunal, por isso a

necessidade de se investir no desenvolvimento, destacando que essas ações de desenvolvimento devem disseminar conhecimento e estimular novas habilidades e atitudes, além disso, a criatividade, inovação, adaptação às mudanças e empatia são consideradas características fundamentais para a qualidade da prestação jurisdicional (SANTA CATARINA, 2021).

Na entrevista realizada, foi questionado se no momento da elaboração do planejamento estratégico foi discutido como o assunto inovação poderia ser trabalhado nos diversos setores do Tribunal e das comarcas. O entrevistado número 5 afirmou que o planejamento estratégico é algo macro, que serve como diretriz para as ações da organização, que “quando esse valor é trazido para o mapa estratégico ele demonstra a intenção da instituição em seguir com ideias e ações inovadoras”, entretanto, não se constrói de um dia para o outro, de um ano para o outro, é preciso ações, desdobramentos, para que chegue a todos e mude a cultura organizacional.

No mesmo sentido, o entrevistado número 1 destacou que a inovação é considerada um dos pilares da gestão, mas que o grande desafio é inserir a cultura de inovação dentro do judiciário, para que o tema não venha somente da gestão, mas justamente ao contrário, que os executores possam identificar seus problemas e sugerir soluções. Também afirmou a importância de permitir-se errar, que é através do erro que se aprende, e que no poder judiciário isso ainda não é muito aceito.

Já o entrevistado 2 afirmou que não somente em relação à inovação, mas em todas as áreas, a falta de governança interfere na implementação dos temas que foram definidos no planejamento estratégico, já que o mesmo é elaborado para um período de cinco anos, mas a presidência do tribunal é renovada a cada dois anos, e quem vem na sequência pode não dar continuidade aos mesmos projetos.

O entrevistado número 3 citou alguns planos do Judlab para promover a inovação e ir ao encontro do previsto no planejamento: contratação da Associação Catarinense de Tecnologia-ACATE para trabalhar no mapeamento dos desafios do órgão e indicação de *startups* que estão mais alinhadas com a necessidade detectada; investimento na pós-graduação de Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental; para o ano de 2023 a capacitação de laboratoristas e lançamentos de desafios internos. Destacou que “a ideia do Judlab é que seja de qualquer lugar para qualquer lugar, não vai ter coordenador [...], o Judlab vai ser os laboratoristas, [...], o foco principal do novo Judlab é a valorização mesmo do 1º grau, do pessoal que está se dedicando, e estimular os pilares da inovação [...]”.

Entende que a Assessoria de Planejamento - Asplan deve ficar responsável apenas em alinhar os objetivos escolhidos com o planejamento estratégico e organizar equipe, mas que o trabalho seja horizontal, sem sede, sem coordenação, de qualquer lugar para qualquer lugar.

3.3 Promoção e desenvolvimento de competências

Esse subitem tem como intuito atender o objetivo número 2: analisar o que tem sido feito pelo Tribunal para promover e desenvolver competências relacionadas à inovação junto aos servidores

O desenvolvimento de competências no Tribunal é feito quase que exclusivamente através da Academia Judicial. O entrevistado número 4, quando questionado se o Tribunal e a Academia têm promovido ações para desenvolver competências dos servidores, afirmou que

isso é um desafio constante né, então o nosso trabalho aqui na academia é formar e desenvolver pessoas, então o nosso propósito é esse né, e quando a gente faz isso, todos os dias, a gente está fomentando isso sim, então a formação de competências e o desenvolvimento de competências, habilidades, conhecimentos, é uma constante assim, eu acredito, eu tenho convicção de que o colaborador do judiciário hoje, não tem porque reclamar de que não tem possibilidade.

Destacou que até a data da entrevista, dia 24/11/2022, foram realizados 167 cursos e eventos relacionados à atividade judicial. Afirmou ainda que a definição do plano educacional do ano é feita a partir de uma pesquisa segmentada com magistrados e servidores, além de uma consulta aos diretores, para que indiquem temas de interesse para cursos e eventos da Academia. A partir disso é feito um *ranking* com os mais solicitados e apresenta-se ao conselho técnico científico da Academia, composto pelo presidente e vice do Tribunal, corregedor geral de justiça, diretor e vice da Academia Judicial, que decide quais cursos serão ofertados no ano e o grau de prioridade de cada um.

Além de participar dessa pesquisa, os servidores também podem solicitar cursos que tenham interesse através do site da Academia, de duas formas: podem solicitar um curso específico que é ofertado por outra instituição ou solicitar um curso em uma área específica que ele considere necessário, e a Academia vai avaliar a necessidade de oferta do curso. Em ambos os casos, o servidor precisa da autorização do superior hierárquico e as chances de deferimento são maiores quando o tema é relacionado a sua área de atuação.

O entrevistado número 5 destacou o curso de pós-graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Emocional como uma ação para o desenvolvimento de competências

relacionadas à inovação, pois permite a discussão profunda do tema com pessoas que podem levar esses aprendizados para o trabalho; do mesmo modo afirmou que todos os cursos oferecidos pela Academia Judicial, independente do tema, tem um olhar inovador e valorizam o capital humano interno.

Quando questionado acerca de dificuldades para implementar ações voltadas ao desenvolvimento de competências, o entrevistado discorreu sobre as dificuldades encontradas inicialmente para o mapeamento de competências, que já foi feita no primeiro grau, mas devido à diversidade de funções administrativas no segundo grau, mais de 100, ainda não foi possível realizar esse mapeamento completo. Para ele, só a partir do momento em que for possível mapear as competências de todos os cargos, identificar o que cada função faz, se poderá pensar no desenvolvimento das pessoas ou no reaproveitamento.

Expôs que, apesar do serviço público, diferente da iniciativa privada, esbarrar em algumas questões legais para fins de movimentação na carreira, a “essência principal da gestão por competências é isso, é desenvolver pessoas, fomentar o desenvolvimento das pessoas, mas a partir da valorização né, [...] incentivá-las a se desenvolver porque lá na frente ela tem o mérito disso”, quem mais se desenvolve, será mais valorizado pela organização.

Além de não ter o mapeamento das competências de todos os cargos, também não há o mapeamento das competências de cada servidor, o entrevistado número 2 afirmou ter percebido “muito potencial perdido dentro da estrutura”, pessoas que não desenvolviam suas capacidades por falta de oportunidades, ressaltou que é muito importante ouvir o público interno para mudar a forma de ver a inovação, além disso, declara que as pessoas não inovam no conforto, precisam de desafios.

A principal dificuldade para o desenvolvimento de competências, de acordo com o entrevistado número 4, é que a maioria dos servidores só tem interesse em participar dos cursos quando vai ter algum benefício, como promoção e aumento de salário, falta um espírito de pertencimento, de equipe, em entender a importância do desenvolvimento de novas competências.

Os cursos que os alunos têm mais interesse são os relacionados ao Sistema EPROC⁵, cursos de pós-graduação, com destaque para o mestrado acadêmico em Direito em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, e outros cursos de mestrado, relações interpessoais, trabalho não presencial, português e redação jurídica.

⁵ Sistema de Tramitação Eletrônica de Atos Processuais

3.4 Competências dos Servidores da Vara Criminal

Este subitem tem como intuito atender o objetivo específico número 3, através da identificação das competências inerentes aos servidores de cartórios criminais.

O mapeamento das competências dos servidores lotados nos cartórios criminais foi realizado pelo Tribunal de Justiça. A escolaridade mínima é nível médio, mas a área de formação sugerida é Direito. As competências da unidade são cumprir, no limite das atribuições legais, decisões judiciais criminais no âmbito da respectiva unidade; impulsionar processos judiciais, de modo a viabilizar o regular andamento do feito; atender ao público interno e externo, no limite das informações processuais, observado o devido sigilo; fiscalizar cumprimento de penas, benefícios e medidas cautelares.

Os conhecimentos técnicos, referem-se principalmente ao Direito Criminal, incluindo Direito Penal, Processual Penal e legislação relacionada à área, além de organização judicial e sistemas específicos. Nas habilidades destacam-se aquelas voltadas para atendimento ao público, como capacidade de se adaptar à linguagem do receptor, comunicação clara e objetiva, escuta ativa. Nas atitudes ou competências comportamentais incluem-se coragem para propor mudanças, criatividade, dinamismo, iniciativa. A relação completa das competências está relacionada no apêndice.

O levantamento também apresenta as competências referentes a todas as funções do Poder Judiciário. Na dimensão do conhecimento técnico tem-se: competências organizacionais, direito administrativo, direito constitucional, editor de texto, navegador de internet, planejamento estratégico do PJSC, português, redação oficial; já na parte de habilidades e atitudes: comprometimento, ética, relacionamento interpessoal, responsabilidade.

3.5 Discussão e análise

Este subitem tem como intuito atender os objetivos específicos número 4 e 5, com o mapeamento das competências dos servidores lotados na comarca pesquisada e as possíveis lacunas entre estas e as relacionadas à inovação.

A pesquisa foi realizada com os cinco técnicos judiciários lotados na vara criminal da comarca de Camboriú, dos 5 entrevistados, 4 estão no judiciário a mais de 10 anos e 1 até 2 anos; todos têm ensino superior, 2 possuem especialização e 2 possuem mestrado.

Acerca de treinamentos recebidos no momento da posse, 1 servidor afirmou não ter

recebido e 3 receberam os seguintes: novos servidores, sistema SAJ⁶ e ambientação no trabalho. Também foi questionado se os treinamentos ajudaram no desempenho das funções e as respostas foram antagônicas: dois servidores responderam que sim, porque não tinham conhecimento do sistema e um respondeu que não, porque não tinha conteúdo prático e foi muito tarde.

Quando questionados se participavam dos cursos oferecidos pela Academia Judicial, 2 afirmaram que com bastante frequência, pelos motivos de conhecimento, identificação com os temas e para fins de promoção; 3 com pouca frequência, os motivos elencados foram falta de tempo e outras atribuições acadêmicas. Já em relação ao auxílio dos cursos no desempenho de suas funções, 4 servidores afirmaram que com bastante frequência e 1 com pouca frequência; quanto ao porquê desse auxílio, elencaram que são temas relacionados ao trabalho e passam uma visão geral. Além disso, foi perguntado se havia treinamentos específicos que os servidores gostariam de fazer por considerarem importantes no trabalho, os respondentes indicaram: SEEU⁷, atendimento ao público – em casos de sujeitos em vulnerabilidade – xenofobia, racismo, violência contra a mulher e inteligência emocional.

Foram apresentados aos servidores os conhecimentos, habilidades e atitudes que o Tribunal de Justiça identifica como necessários, para que indicassem o grau de conhecimento de cada item: nenhum, insuficiente, suficiente e muito suficiente, sendo apresentados apenas aqueles que consideraram insuficiente ou nenhum.

Os conhecimentos foram agrupados em 23 itens, em 8 deles um servidor considerou o nível de conhecimento muito suficiente; em 3 itens, todos os respondentes consideraram suficiente; em todos os itens pelo menos um respondente considerou o nível suficiente; em 15 alguns servidores consideraram ter o nível insuficiente; sendo que em 10 itens, 2 servidores, o que equivale a 40% dos respondentes, consideraram o nível insuficiente; e em nenhum dos itens foi indicado nenhum conhecimento.

As habilidades são 16 itens e não houve indicação de insuficiência em nenhum, por outro lado, em 12 itens os servidores se consideraram muito suficientes; já as atitudes, agrupadas em 20, tiveram indicação de insuficiência de 1 servidor em apenas 1 item – evitar julgamentos morais, e em 17 itens se consideraram muito suficiente.

Questionou-se, ainda, se os servidores conheciam o Judlab, e todos os entrevistados afirmaram que não. E indagados a quem remetariam ideias ou sugestões inovadoras, as

⁶ Sistema de Automação Judicial

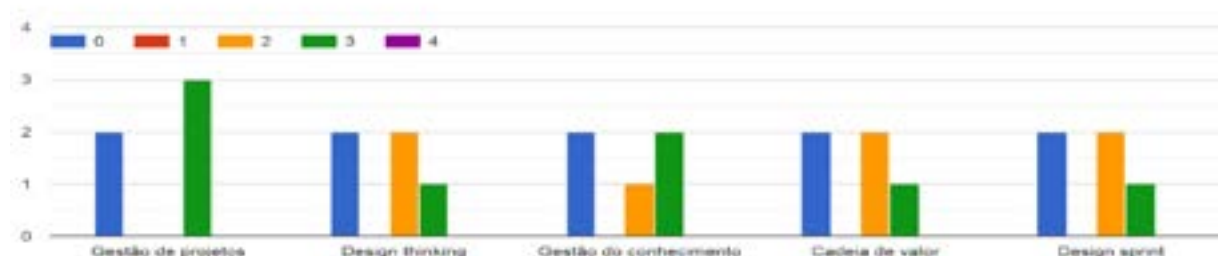
⁷ Sistema Eletrônico de Execução Unificada

respostas foram chefia, direção do fórum ou superior.

Além disso, foi questionado o que os servidores entendem necessário para começar a inovar, e as respostas foram: buscar novos conhecimentos, novos métodos de gestão, mapear os desafios do ambiente de trabalho com reuniões da equipe e abertura por parte dos superiores hierárquicos, e aceitação e coragem de todos para mudar. Já em relação aos maiores limitadores para buscar a inovação no ambiente de trabalho, foram indicados muito trabalho, falta de incentivo e apoio, volumes de processos e comodismo.

Gráfico 1 – Temas relacionados à inovação

De acordo com estudiosos da área da inovação, existe um entendimento de que é importante conhecer tais assuntos ligados ao tema central, diante disso, assinalando 0 nenhum conhecimento e 4 muito conhecimento.



Fonte: questionário aplicado pela autora

Conforme o gráfico acima foi apresentado aos servidores temas que os estudiosos da área da inovação consideram importante conhecer. Verifica-se que nos 5 itens apresentados, nenhum dos respondentes considera ter muito conhecimento, e dois respondentes não tem nenhum conhecimento em todos os itens.

Gráfico 02 – Nível de conhecimento do programa de Gestão por competências

Você conhece o programa de Gestão por Competências do Tribunal?
5 respostas



Fonte: questionário aplicado pela autora

O gráfico acima refere-se a pergunta feita aos servidores acerca do programa de gestão por competências do tribunal. Destaca-se o fato de que mesmo com 4 servidores

estarem no Tribunal de Justiça há mais de 10 anos, 80% dos respondentes não conhecerem o programa, que teve o início da implantação em 2014 e foi regulamentada através de Resolução em 2016.

Foi questionado aos respondentes se os treinamentos oferecidos pela instituição têm alcançado o objetivo de “promover a criatividade, a inovação, a adaptação às mudanças e a empatia”, conforme consta no planejamento estratégico atual, 2 respondentes afirmaram que sim, 1 afirmou que não, sendo que o motivo é não haver “incentivo por parte do TJSC para que os servidores tenham mais conhecimento no assunto e também iniciativa”, e dois apresentaram as seguintes respostas: “não obstante os cursos fornecidos pela Academia, entendo que é sempre possível melhorar, oferecendo novos cursos, principalmente na temática do atendimento ao público e empatia e nas novas questões da sociedade [...]” e “penso que poderia melhorar. Incluindo mais cursos nesta área”. Como sugestão de melhoria indicaram “programas e cursos que sejam realmente direcionados à finalidade de incentivar a inovação e melhoria” e “criar novos cursos com assuntos atuais”.

O entrevistado número 5 destacou a criação do Programa Novos Laços como uma ideia inovadora e que tem trazido retornos positivos. De acordo com ele, essa necessidade foi verificada a partir dos próprios colaboradores que, na pesquisa de satisfação, mencionaram o fato de que tomavam posse e não tinham capacitação adequada, não tinham apoio, e por outro lado, os gestores, principalmente no período da pandemia, com todos trabalhando em *home-office*, não conseguiam receber e treinar adequadamente os servidores.

Com a implantação do programa, o servidor, antes de iniciar suas atividades, participa de uma ambientação de 5 dias dividida em três momentos: acolhimento, ambientação e sistemas administrativos e judiciais. Na parte da ambientação os novos servidores ficam conhecendo a gestão estratégica do Tribunal, incluindo o planejamento estratégico e a gestão por projetos, também é tratado da gestão por competências, gestão socioambiental, qualidade de vida, saúde, inclusão, jornada de trabalho, Academia Judicial, estrutura das comarcas e do Tribunal, presidência, diretorias, corregedoria geral de justiça, entre outros.

O treinamento funciona como uma trilha de aprendizagem e possibilita ao servidor uma visão geral da instituição e dos sistemas que serão utilizados, o que em comparação às respostas dos servidores ao questionário, demonstra que a iniciativa responde a uma necessidade real.

Um servidor afirmou que o treinamento recebido no momento da posse não ajudou

no desempenho das funções, pois foi realizado tardiamente e com pouco conteúdo prático, acredita-se que na época do treinamento não havia o intuito de desenvolver competências nos servidores, o curso era mais informativo, focado apenas no conhecimento.

Nas entrevistas realizadas foi questionado acerca de quais competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – o tribunal considera necessárias para criação de um ambiente inovador, e os respondentes apresentaram as seguintes: inquietude, questionamento, cultura geral, curiosidade, foco no problema, foco no cliente e não na solução, proatividade, multidisciplinaridade, liderança, desapego do certo e errado, colaboração, iniciativa, adaptação a mudança, e um entrevistado destacou que, na opinião dele, a inovação está mais relacionada às atitudes do que aos conhecimentos e habilidades.

No site da Academia Judicial⁸ consta a relação de cursos oferecidos nos anos de 2019 a 2022, e verifica-se como as competências citadas pelos entrevistados e aquelas sugeridas pelos autores que tratam da inovação não estão sendo contempladas nesses cursos, com exceção do curso de pós-graduação. A Academia desempenha um excelente trabalho no desenvolvimento de competências dos seus servidores, mas os treinamentos são voltados para as competências técnicas, entretanto, se a inovação é um valor a ser buscado pela organização, é preciso focar em treinamentos que criem novas competências nos servidores.

3.6 Sugestão de encaminhamentos

O programa de gestão por competências apesar de ainda não ter sido implantado em toda a instituição, já teve todos os cargos da justiça do primeiro grau mapeados com os conhecimentos, habilidades e atitudes definidos para cada cargo. Nos resultados apresentados acima, verificou-se que nos conhecimentos estão o maior número de itens que os servidores consideram insuficientes, em vista disso, acredita-se ser necessária uma maior divulgação desse programa para os servidores que estão a mais tempo na organização, para que conheçam as competências que são necessárias no desempenho de sua função e possam se aprimorar adequadamente.

Além disso, sugere-se o desenvolvimento de uma estratégia de mapeamento das competências dos servidores, para que a organização conheça as lacunas de competência e para que cada pessoa tenha certeza de quais competências tem que ser desenvolvidas, tanto

⁸<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/index.php?categoryid=26>

aquelas que vão ao encontro das organizacionais, como aquelas para o cargo individualmente. A definição dos treinamentos é feita com base na pesquisa realizada com servidores, magistrados e diretores, que apresentam quais treinamentos são necessários para o próximo ano, mas é preciso ir além, entender que uma organização que busca na sua visão ser reconhecida como uma instituição inovadora, precisa fazer alterações nos seus treinamentos e focar em temas que permitam alcançar essa meta.

Igualmente é necessário destacar que a inovação é algo prático e que precisa ser divulgada dentro da organização, não apenas como um valor no planejamento estratégico, mas como uma ação, uma política da organização. Um respondente do questionário afirmou que um dos limitadores para começar a inovar é a falta de incentivo e apoio; o entrevistado número 1 quando indagado acerca de como minimizar as dificuldades para implementar ideias inovadoras mencionou a mudança de cultura e o apoio da gestão, ou seja, é preciso que os servidores saibam que podem tentar, que terão apoio dos gestores para testar novas ideias, que o erro será aceito, pois é só fazendo e testando que as soluções serão alcançadas. É preciso constatar se os servidores não inovam por falta de competências ou porque não têm o devido apoio para isso.

As trilhas de aprendizagem são opções que podem ajudar no processo de desenvolvimento de competências, através de um processo contínuo de aprendizagem, e levando em conta os conhecimentos que os servidores já possuem, a organização pode direcioná-los em áreas temáticas. Conforme já é feito no programa Novos Laços, somente após a conclusão de uma etapa, o servidor pode seguir com as demais.

Sugere-se as seguintes modalidades de treinamentos que podem compor uma trilha de aprendizagem: cursos presenciais, cursos *on-line*, leitura de livros e artigos, filmes, vídeos, estudo de casos, oficinas práticas, grupos de aprendizagem, viagens de estudo, jogos, *podcasts*, fóruns de discussões. Em relação às áreas: gestão de projetos, inovação e criatividade, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, *design thinking*, empreendedorismo social, técnicas de negociação, cadeia de valor, *design sprint*, linguagem simples, mídias sociais, inteligência artificial, resolução de problemas.

A avaliação dos treinamentos pode ser realizada através de projetos pilotos para inovação que podem ser intermediados pelo laboratório ou por servidores já capacitados, como por exemplo: para o curso de *design thinking*, os servidores têm que propor e construir um projeto, que posteriormente pode ser testado pelo laboratório.

Além disso, os desafios podem ser relacionados por setores, como por exemplo,

infância e juventude, criminal, execução penal ou de acordo com desafios de uma comarca específica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais baseadas na pesquisa realizada que teve como pergunta norteadora a seguinte: como o Tribunal de Justiça pode desenvolver competências relacionadas à inovação nos servidores da comarca de Camboriú?

Para alcançar o que foi proposto, foi apresentado como objetivo analisar como o Tribunal de Justiça poderá desenvolver as competências relacionadas à inovação nos servidores da citada comarca e definido cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo era identificar se a inovação está contemplada nos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça, o que foi feito através da apresentação do planejamento estratégico atual onde verificou-se a missão, visão e valores elencados pelo Tribunal, e dois objetivos que relacionam-se com o tema inovação, além de entrevistas realizadas com servidores que participaram da elaboração do planejamento estratégico.

O segundo objetivo era analisar o que tem sido feito pelo Tribunal para promover e desenvolver competências relacionadas à inovação junto aos servidores, o que foi alcançado através da realização de entrevistas com 1 servidor lotado na Diretoria de Gestão de Pessoas e 1 servidor lotado na Academia Judicial, que discorreram sobre como funciona a definição de treinamentos realizados pela academia, as dificuldades para a implantação desses treinamentos e os mais procurados pelos servidores.

Já o terceiro objetivo, que buscava identificar as competências inerentes aos cargos dos servidores da comarca de Camboriú, foi alcançado através da apresentação das competências elencadas pelo Tribunal de Justiça como necessárias aos servidores lotados nas varas criminais.

Para alcançar os objetivos quarto e quinto, que eram mapear as competências dos servidores lotados na comarca de Camboriú e verificar possíveis lacunas entre as competências identificadas pelos servidores e aquelas necessárias para criação de um ambiente inovador, aplicou-se questionário com os servidores da referida vara, e após triangulação das respostas apresentadas no questionário e nas entrevistas com a fundamentação teórica, verificou-se que os treinamentos ofertados pela instituição são mais focados em competências técnicas e assuntos relacionados a prestação jurisdicional, como áreas do direito e sistemas utilizados.

Finalmente para o alcance do sexto objetivo, que era sugerir encaminhamentos para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação, foi destacada a importância de haver um mapeamento das competências de todos os cargos da organização, bem como da necessidade de levantar as competências individuais dos servidores. Como forma de desenvolver as competências dos servidores entrevistados, adotar a estratégia das trilhas de aprendizagem, apresentando-se para isso sugestões de modalidades de treinamentos e temas relacionados à inovação.

Considerando que a pesquisa foi realizada apenas com um número reduzido de servidores, recomenda-se desenvolver novos estudos com servidores de outros cargos e lotados em setores diferentes.

Para finalizar, destaca-se que o caminho para inovação “não é trivial e muito menos de curto prazo”, e não tem modelos prontos, varia de acordo com as instituições. Além disso, é preciso que alguns componentes estejam presentes para que ela se sustente: liderança, cultura de inovação, incentivos e espaços de aprendizagem. Mesmo com tantos desafios, a inovação no serviço público é um caminho sem volta, já que a sociedade atual demanda serviços públicos de qualidade (CAVALCANTE E CAMÕES, 2017, p. 257).

REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; CARLOS, J. A. Radar da Inovação: o que os governos precisam enxergar. *In*: GREGÓRIO, Álvaro *et al* (coord). **Inovação no Judiciário**. Conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. 236 p. Disponível em: https://www.blucher.com.br/inovacao-no-judiciario-conceito-criacao-e-praticas-do-primeiro-laboratorio-de-inovacao-do-poder-judiciario_9788580393941#:~:text=Sinopse,perfilhando%20o%20caminho%20da%20inova%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 13 mar. 2022.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. 179 p. Disponível em: https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 08 abr. 2022.

BRANDÃO, H. P.. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>. Acesso em: 14 jun. 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de

desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37657>. Acesso em: 03 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. BRASÍLIA, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento e Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. BRASÍLIA, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176 p.

CARVALHO, A. I. de *et al.* **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B.Q. É preciso inovar no governo, mas por quê?. *In*: CAVALCANTE, Pedro *et al* (org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP / IPEA, 2017. 266 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação no Setor Público: avanços e caminhos a seguir no Brasil. *In*: CAVALCANTE, Pedro *et al* (org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP / IPEA, 2017. 266 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 192, de 08 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, 09 maio 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, 12 setembro 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CORRÊA, G. C. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. **Estudos do CEPE**, n. 41, p. 103-116, 24 set. 2015. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/6294>. Acesso em 27 abr. 22

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. da R. Introdução. In: CAVALCANTE, Pedro *et al* (org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP / IPEA, 2017. 266 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em: 08 abr. 2022.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019. 79 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 08 abr. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 26 ago. 2018. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152>. Acesso em: 10 abr. 2022.

FREITAS, I. A. de. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. Anpad. 2002. Disponível em: http://anpad.com.br/pt_br/index_event. Acesso em: 27 jun. 2022.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. Anpad. 2005. Disponível em: http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NjU1. Acesso em: 27 jun. 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição**. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 18 Ago. 2022.

JUNIOR, P. C. N. **Judiciário 5.0 : inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Editora Blucher, 2020. E-book. ISBN 9786555500479. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555500479/>. Acesso em: 16 Ago. 2022

MONTEZANO, L.; PETRY, I.S. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, 17 mar. 2021. Trimestral. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 02 maio. 2022.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Gestão por competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 17, n. 2, p. 184-201, Jul 2019. Semestral. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/239689>. Acesso em: 03 maio. 2022.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018, 301 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206168>. Acesso em: 10/04/2022.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. de. Gestão de Pessoas por Competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**,

São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, 22 mar 2011. Bimestral. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>. Acesso em: 08 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª edição. Paris: OCDE, 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 26 ago 2022.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2311. Acesso em: 10 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Academia Judicial. Tribunal de Justiça. **Mapa Tático-operacional AJ**: resolução 3/2013. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/720950/Miss%C3%A3o+e+Vis%C3%A3o+da+AJ+%28Novo+modelo+2018%29/f5cf2f86-7fc3-42d1-805f-b54b2d1291ce>. Acesso em: 26 mar. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Circunscrições**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Gestão de Pessoas por Competências**: o que é. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gestao-por-competencias>. Acesso em: 23 mar. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Diretorias**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/diretorias>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Estrutura Judiciária**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/estrutura-judiciaria>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **História do Tribunal**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/memoria/historia-do-tribunal>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SANTA CATARINA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Planejamento estratégico**: 2021-2026. 2021. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 25 mar. 2022.

SILVA, A.B.da; BISPO, A.C. K.de A.; AYRES, S. M.P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019. 105 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 08 abr. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução nº 23, de 12 de agosto de

2020. **Institui o Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina - JudLab e dá outras providências.** Florianópolis, 13 ago. 2020. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=176997&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 25 mar. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução nº 78, de 29 de novembro de 2022. **Cria o Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e o Comitê de Governança de Inovação e dá outras providências.** Florianópolis, 30 nov. 2022. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=181390&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 25 mar. 2022.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013. 134 p. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf. Acesso em: 01 jun. 2022.

APÊNDICE A - COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO - SERVIDOR LOTADO NA VARA CRIMINAL

CONHECIMENTOS TÉCNICOS	HABILIDADES
Calculadora de penas - CALPEC	Agilidade
Código de Divisão e Organização Judiciárias de SC	Assimilação
Código de Normas da CGJ	Capacidade de agir sob pressão
Código de Trânsito Brasileiro	Capacidade de se adaptar à linguagem do receptor
Código Tributário Nacional	Comunicação clara e objetiva
Conciliação	Concentração
Decretos de indulto	Contextualização
Direito Penal	Didática
Direito Processual Penal	Escuta ativa
Editor de pdf - PDF SAM	Flexibilidade
Editor de planilha eletrônica	Inovação

Estatuto da Criança e do Adolescente	Interpretação
Estatuto do Desarmamento - Lei 10.826/2003	Oratória
Estatuto do Idoso	Organização
Estrutura Organizacional do PJSC	Sensibilidade
Estruturação das Serventias	Serenidade
INFOSEG	ATITUDES (Competências Comportamentais)
Lei Ambiental - 9.605/1998	Bom senso
Lei da Tortura - 9.455/1997	Controle emocional
Lei das Contravenções Penais - Decreto-Lei 3.688/1941	Cooperação
Lei de acesso à informação - 12.527/2011	Coragem para propor mudanças
Lei de Drogas - 11.343/2006	Cordialidade
Lei de Execução Penal - 7.210/1984	Criatividade
Lei de Improbidade Administrativa - 8.429/1992	Dinamismo
Lei de Licitações e Contratos - 8.666/1993	Engajamento
Lei de proteção a vítimas e a testemunhas - 9.807/1999	Evitar julgamentos morais
Lei do processo eletrônico - 11.419/2006	Humanidade
Lei dos crimes hediondos - 8.072/1990	Iniciativa
Lei dos Juizados Especiais - 9.099/1995	Mediação
Lei Maria da Penha - 11.340/2006	Paciência
Malote digital	Proatividade
Manual do cartório criminal	Respeito
Normas institucionais afins: provimentos, resoluções, ofícios circulares, entre outras	Respeito à hierarquia
Orientações e comunicados eletrônicos da CGJ	Respeito à pluralidade e às diferenças
POP - Procedimento operacional padrão	Ser diligente
Portal E-Saj	Sigilo
Portarias da serventia	Trabalho em equipe

SAJ	
SISP - Sistema Integrado de Segurança Pública	
Sistemas específicos: RENAJUD, SAT, CASAN, antecedentes criminais da CGJ, antecedentes criminais do TJPR - "Oráculo",	
ínculos com órgãos externos: MPSC, forças policiais, DEAP, CEMPA, Justiças Federais,	

APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Entrevista 01

1 A inovação está presente no planejamento estratégico do TJ, inclusive como um valor, assim gostaria de saber se no momento da elaboração foi discutido como esse tema pode ser trabalhado nos diversos setores do tribunal e nas comarcas? Que tipo de mudanças as comarcas precisam fazer para fomentar a inovação?

2 No momento da elaboração do planejamento estratégico, houve alguma discussão sobre dificuldades de implementação ou mudança de cultura?

3 O tema inovação sempre foi mais relacionado ao setor privado, estando atualmente nas discussões do setor público. Você acha que o poder judiciário como um todo, tem alguma peculiaridade em relação aos demais órgãos públicos, que pode facilitar ou dificultar a implementação de idéias inovadoras? Quais? Na sua visão, o que pode ser feito para minimizar as dificuldades?

4 Quais os planos do Judlab em relação às ações previstas no planejamento estratégico para com as comarcas?

5 Quais os conhecimentos que o tribunal entende como necessários para se criar um ambiente inovador?

6 Quais as habilidades que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?

7 Quais as atitudes que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?

Entrevista 02

- 1 A inovação está presente no planejamento estratégico do TJ, inclusive como um valor, assim gostaria de saber se no momento da elaboração foi discutido como esse tema pode ser trabalhado nos diversos setores do tribunal e nas comarcas? Que tipo de mudanças as comarcas precisam fazer para fomentar a inovação?
- 2 No momento da elaboração do planejamento estratégico, houve alguma discussão sobre dificuldades de implementação ou mudança de cultura?
- 3 O tema inovação sempre foi mais relacionado ao setor privado, estando atualmente nas discussões do setor público. Você acha que o poder judiciário como um todo, tem alguma peculiaridade em relação aos demais órgãos públicos, que pode facilitar ou dificultar a implementação de idéias inovadoras? Quais? Na sua visão, o que pode ser feito para minimizar as dificuldades?
- 4 Qual a importância do Judlab na organização? Quais os planos do laboratório em relação às ações previstas no planejamento estratégico para com as comarcas?
- 5 Quais os conhecimentos que o tribunal entende como necessários para se criar um ambiente inovador?
- 6 Quais as habilidades que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?
- 7 Quais as atitudes que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?
- 8 Você considera que o TJ têm promovido ações para desenvolver competências (gerais e de inovação) dos servidores? Você poderia citar algumas?
- 9 Na sua opinião, quais as maiores dificuldades para implementação dessas ações? 10 Há resistência por parte da administração ou dos servidores?
- 11 Como são levantadas as necessidades e planejadas as ações para desenvolvimento de competências dos servidores? (competências gerais e de inovação)
- 12 E como são avaliadas as competências dos servidores? (competências gerais e de inovação)
- 13 Os cursos de formação continuada elaborados pela academia judicial, são propostos pela DGP ou são definidos em conjunto?
- 14 Vocês têm recebido sugestões a respeito da inovação por parte dos servidores?

Entrevista 03

- 1 Quais os conhecimentos que o tribunal entende como necessários para se criar um

ambiente inovador?

2 Quais as habilidades que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?

3 Quais as atitudes que o tribunal entende como necessárias para se criar um ambiente inovador?

4 Você considera que o TJ e a academia têm promovido ações para desenvolver competências (gerais e de inovação) dos servidores? Você poderia citar algumas?

5 Na sua opinião, quais as maiores dificuldades para implementação dessas ações? Há resistência por parte da administração ou dos servidores? Como funciona a definição dos treinamentos que serão elaborados pela academia? Podem ser propostos por outros setores?

7 Os servidores podem sugerir temas para novos cursos?

8 Os treinamentos de formação continuada oferecidos pela academia, são definidos levando em conta as competências que já foram mapeadas pelo TJ?

9 É possível saber quais áreas de cursos tem mais procura?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

1 Quanto tempo você trabalha no judiciário?
_____ até 2 anos ___ 2 a 4 anos ___ de 4 a 6 anos ___ 6 a 8 anos ___ de 8 a 10 anos
_____ acima de 10 anos

2 Qual sua escolaridade:
_____ ensino médio ___ ensino superior curso: _____
_____ pós-graduação: _____ especialização ___ mestrado ___ doutorado

3 Você conhece o programa de Gestão por competências do Tribunal?
_____ não conheço ___ já li algumas informações no site ___ conheço bem

4 Quando você tomou posse no tribunal, você participou de algum treinamento?
_____ sim ___ não Qual:

5 Em caso positivo na resposta anterior, você acha que o treinamento ajudou no desempenho de suas funções?

— sim ___ não _____ Porquê:

6 Você participa dos cursos oferecidos pela academia judicial?
— sempre — com bastante frequência ___ com pouca frequência
_____ nunca Porquê:

7 Acha que eles auxiliam no desempenho das suas funções?
— sempre — com bastante frequência ___ com pouca frequência

_____nunca Porquê:

8 Existe algum treinamento em alguma área específica que você gostaria de fazer, por considerar importante para o desenvolvimento das suas atividades?

_____sim _____não Qual? _____

9 Você já ouviu falar em trilhas de aprendizagem?

—sim —não

10 Esses são alguns dos conhecimentos que o Tribunal identifica como necessários ao servidor lotado na Vara Criminal. Como você avalia o seu nível de conhecimento em relação a cada item? (selecionar somente uma opção por cada linha)

	nenhum	insuficiente	suficiente	muito suficiente
Normas institucionais afins: provimentos, resoluções, ofícios circulares, entre outras				
Código de Divisão e Organização Judiciária de SC				
Código de normas, orientações e comunicados eletrônicos da CGJ				
Direito Penal, direito processual penal				
ECA, Estatuto do Desarmamento, Estatuto do Idoso, Lei Maria da Penha - 11.340/2006				
Estrutura Organizacional do Poder Judiciário/SC				
Malote digital, manual do cartório criminal				
Conciliação				
Calculadoras de penas				
Código de Trânsito Brasileiro, Código Tributário Nacional				
Decretos de Indulto				
Estrutura Organizacional do Poder Judiciário				
Lei Ambiental - 9.605/1998; Lei da Tortura - 9.455/1997				
Lei das Contravenções Penais - Decreto-Lei 3.688/1941; Lei de acesso à informação - 12.527/2011				

Lei de Drogas - 11.343/2006; Lei de Execução Penal - 7.210/1984				
Lei de Improbidade Administrativa - 8.429/1992; Lei de Licitações e Contratos - 8.666/1993				
Lei de proteção a vítimas e a testemunhas - 9.807/1999; Lei dos crimes hediondos - 8.072/1990				
Lei do processo eletrônico - 11.419/2006				
Lei dos Juizados Especiais - 9.099/1995				
POP - Procedimento operacional padrão				
INFOSEG, Sistemas específicos: RENAJUD, SAT, CASAN, antecedentes criminais da CGJ, SISP				
vínculos com órgãos externos: MPSC, forças policiais, DEAP, CEMPA, Justiças Federais,				
Estruturação das serventias; portarias da serventia				

11 Essas são as habilidades que o Tribunal identifica como necessárias ao servidor lotado na Vara Criminal. Como você avalia o seu nível de habilidades em relação a cada item? (selecionar somente uma opção por cada linha)

	nenhum	insuficiente	suficiente	muito suficiente
Agilidade				
Assimilação				
Capacidade de agir sob pressão				
Capacidade de se adaptar à linguagem do receptor				
Comunicação clara e objetiva				
Concentração				
Contextualização				
Didática				
Escuta ativa				

Flexibilidade				
Inovação				
Interpretação				
Oratória				
Organização				
Sensibilidade				
Serenidade				

12 Essas são as atitudes (competências comportamentais) que o Tribunal identifica como necessárias ao servidor lotado na Vara Criminal. Como você considera avalia sua postura em relação a cada item? (selecionar somente uma opção por cada linha)

	nenhum	insuficiente	suficiente	muito suficiente
Bom senso				
Controle emocional				
Cooperação				
Coragem para propor mudanças				
Cordialidade				
Criatividade				
Dinamismo				
Engajamento				
Evitar julgamentos morais				
Humanidade				
Iniciativa				
Mediação				
Paciência				
Proatividade				
Respeito				

Respeito à hierarquia				
Respeito à pluralidade e as diferenças				
Ser diligente				
Sigilo				
Trabalho em equipe				

13 Você conhece o Judlab?
sim _____ não

14 Você tem conhecimento de que uma das ações previstas no planejamento estratégico do tribunal é a inovação? sim — não

15 Considerando sua realidade atual, o que você entende que é necessário ter para começar a inovar no seu ambiente de trabalho? Cite e explique.

16 Quais são os maiores limitadores para buscar a inovação no seu ambiente de trabalho?

17 De acordo com estudiosos da área da inovação, existe um entendimento de que é importante conhecer tais assuntos ligados ao tema central, diante disso, assinale o seu grau de conhecimento em relação aos temas abaixo, numa escala de 0 à 4, sendo 0 nenhum conhecimento e 4 muito conhecimento.

	0	1	2	3	4
Gestão de projetos					
Design thinking					
Gestão do conhecimento					
Cadeia de valor					
Design sprint					

18 No planejamento estratégico do tribunal para o período 2021-2026, consta a seguinte afirmação: *“As ações de desenvolvimento de pessoas devem promover a criatividade, a inovação, a adaptação às mudanças e a empatia, condições essenciais para o alcance da melhoria contínua da prestação jurisdicional, na medida em que potencializam as características individuais e a realização profissional.”* Você acha que os treinamentos oferecidos pela instituição hoje, tem alcançado este objetivo?
sim _____ não

Porquê?

O que pode ser melhorado ainda mais?

A EXPEDIÇÃO DAS REQUISIÇÕES DE PAGAMENTO DE PRECATÓRIOS PELAS UNIDADES JUDICIAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA E SUA RECEPÇÃO PELA ASSESSORIA DE PRECATÓRIOS: COMO EVITAR O RETRABALHO E MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERSETORIAL

THE COURT-ORDERED PAYMENT REQUISITION DISPATCH BY THE JUDICIAL UNITS OF THE SANTA CATARINA' JUDICIAL BRANCH AND ITS RECEIPT BY THE COURT-ORDERED ADVISORY OFFICE: HOW TO AVOID REWORK AND IMPROVE INTERSECTORAL COMMUNICATION

Alessandra de Andrade Berns¹

Resumo: O processo de expedição de uma Requisição de Pagamento de Precatório envolve várias etapas, conhecimento jurídico e setores distintos dentro da instituição Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Nesse estudo, por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicada, explicativa, documental e de campo, procurou-se identificar as principais causas de cancelamento das requisições, bem como se o quantitativo de cancelamentos pode ser considerado um problema. Buscou-se também identificar a forma como a comunicação ocorre entre os setores envolvidos. Foi efetuado, ainda, um levantamento histórico da Assessoria de Precatórios do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E então, por fim, com base nos resultados obtidos, apresentadas sugestões de melhorias no sentido de evitar retrabalho e facilitar a comunicação.

Palavras-chave: Precatório. Cancelamento. Comunicação. Serviço público.

Abstract: The dispatch process of a Court-ordered Payment Requisition involves several steps, legal knowledge and distinct sectors within the institution Justice Court of Santa Catarina. In this study, through qualitative and quantitative, applied, explanatory, documentary and field academic research, it sought to identify the causes of requisitions cancellation, as well if the number of cancellations can be considered a problem. Likewise, we sought to identify how communication occurs between the involved sectors. A historical survey of the Court-ordered Advisory Office at the Santa Catarina Court of Justice was also carried out. Then, finally, based on the obtained results, suggestions for improvements are presented in order to avoid rework and facilitate communication.

Keywords: Court-ordered. Cancellation. Communication. Public service.

¹ Bacharel em Direito, Especialista em Direito Processual Civil (UNIPLAC/INCIJUR – 2001) e Direito Público (Universidade Anhanguera/UNIDERP – 2009), TJA, Chefe de Cartório da Vara da Fazenda Pública da Comarca de Lages desde 2013, andrade@tjsc.jus.br.

Orientadora: Susi Meire Fátima Carvalho. Graduada em Ciências da Computação (UFSC – 2000) e mestre em Ciências da Computação (UFSC – 2002). Especialista em Comunicação e Mídias Digitais (Estácio de Sá – 2015) e em Gestão Estratégica (CEJUR – 2018), e MBA em Design de Interação (IGTI – 2020). Docente em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação entre os anos de 2002 e 2007 (Unifacvest e SENAI/CTAI). Analista de sistemas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina desde 2003. susi.carvalho@tjsc.jus.br

1 INTRODUÇÃO

Os últimos trinta anos viram acontecer uma alteração substancial na forma de comunicar-se. Dos impressos, evoluímos para versões on-line, interativas por natureza. Jornais, revistas, periódicos, todos, ou ganharam uma versão digital, ou foram totalmente virtualizados. De igual forma, o processo judicial saiu da versão física e hoje é digital. E em constante evolução.

Um dos grandes desafios observados hoje na instituição Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) é a comunicação. Comunicação com o público-alvo, com seus colaboradores, entre os setores. Há vários canais abertos e destinados a fornecer essa comunicação.

Percebe-se que, não obstante o excelente trabalho prestado pelo TJSC, enquanto Instituição, ainda temos avanços a implementar. Com vistas à manutenção dessa excelência na prestação jurisdicional e considerando as oportunidades de melhorias, o presente artigo propõe um estudo de caso na Assessoria de Precatórios do TJSC, em conjunto com seus “usuários” diretos, servidores lotados nas 112 comarcas do estado de Santa Catarina, no tocante à comunicação institucional, mais especificamente no âmbito das Requisições de Pagamento de Precatórios (RPPs). Sabe-se que as constantes alterações no procedimento de inscrição das RPPs junto ao TJSC vêm simplificando essa etapa do andamento processual, tornando-o mais célere. Entretanto, sempre se observou um percentual de cancelamento de requisições.

Para o desenvolvimento do presente artigo, a fim de responder à questão-problema, *O cancelamento de RPPs expedidas e conseqüente retrabalho em diversas comarcas do estado, bem como junto à Assessoria de Precatórios, é causado, em sua maioria por erro do servidor do PJSC ou por falta de conhecimento?*, é realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicada, explicativa, documental e de campo.

Por meio dessa pesquisa pretende-se atingir o objetivo de *investigar, junto aos servidores que emitem precatórios e à Assessoria de Precatórios do TJSC, quais são as principais causas e o impacto de cancelamento das Requisições de Pagamento de Precatórios pelas Unidades Judiciais distribuídas nas 112 comarcas do estado de Santa Catarina e produzir um mapeamento das falhas, elencando as dificuldades com vistas a melhorar a comunicação entre os setores e evitar o retrabalho.*

Para tal, a coleta de dados se dá por questionário, constituído por questões abertas e fechadas, encaminhado para servidores que estão habilitados no sistema de emissão de

requisições de pagamento das 112 comarcas do estado de Santa Catarina. São também realizadas entrevistas, em especial com a Assessoria de Precatórios do Tribunal de Justiça.

Utilizam-se, ainda, dados estatísticos extraídos do sistema de protocolo da Assessoria de Precatórios, considerando-se dois intervalos: de fevereiro de 2020 a fevereiro de 2021, data da implementação do formulário acessado através do sistema restrito do Judiciário catarinense; e de fevereiro de 2021 a junho de 2022, quando o formulário passou pela primeira atualização.

Tendo por premissa os valores apontados no mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense, quinquênio 2021-2026, que indica: “Aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais” e ainda “Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação”, esse trabalho se propõe a indicar os pontos sensíveis entre os setores, e, quiçá, propor algum avanço com vistas à melhora na prestação jurisdicional.

Nesse sentido e com o intuito de fundamentar teoricamente a pesquisa e os resultados que serão apresentados, primeiramente será contextualizado o que é um precatório, depois realizado um resgate histórico da Assessoria de Precatório no PJSC para, então, em seguida tratar da comunicação no âmbito desse trabalho.

2 O QUE É UM PRECATÓRIO

Definido no artigo 100 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), um Precatório é uma requisição de pagamento, onde o devedor pode ser a Fazenda Pública Federal, Estadual, Distrital ou Municipal, incluídos suas autarquias e fundações. A origem do pagamento será sempre uma sentença judiciária, transitada em julgado. Os pagamentos deverão ser feitos na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, havendo preferência de pagamento para os débitos de natureza alimentar².

² Nos termos do parágrafo primeiro do artigo 100 da Constituição Federal, caracteriza-se um débito alimentar “aquele decorrente de salários, vencimentos, proventos, pensões e suas complementações, benefícios previdenciários e indenizações por morte ou por invalidez, fundadas em responsabilidade civil”.

O valor mínimo do Precatório, na esfera Federal, é de 60 salários mínimos. Leis estaduais, e do Distrito Federal, definirão os valores mínimos de seus Precatórios, bem como os municípios. Na ausência de legislação específica, o mínimo fixado pela Constituição da República, através da Emenda Constitucional n. 62, de 2009 (BRASIL, 2009), é igual ao valor do maior benefício do regime geral de previdência social. No estado de Santa Catarina, o mínimo para pagamento através de Precatório é de dez salários mínimos, fixado através da Lei n. 13.120, de 2004 (SANTA CATARINA, 2004).

Compete ao Presidente do TJSC em que o processo tramitou formular a requisição do pagamento, ou seja, cada unidade judiciária encaminhará ao respectivo Tribunal, que deverá ordenar e efetuar os pagamentos, uma requisição de pagamento emitida no processo judicial que originou o débito para a Fazenda. Atualmente, o Brasil possui 94 Tribunais.³

A ordem cronológica de apresentação do Precatório junto ao Presidente deste Tribunal indica sua preferência no pagamento. Os créditos alimentares, por sua natureza, irão compor uma lista preferencial. Há grande interesse por parte do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na transparência da organização das listas de pagamentos por parte dos tribunais, bem como na operacionalização deste pagamento. Se por um lado há uma relação de credores, por outro há o gerenciamento dos depósitos efetivados pelas Fazendas, cabendo ao Presidente do Tribunal competente gerenciar a liquidação dos Precatórios, respondendo por crime de responsabilidade se, por ato comissivo ou omissivo, retardar ou tentar frustrar sua liquidação regular. Responderá, inclusive, perante o Conselho Nacional de Justiça, nos termos da Emenda Constitucional n. 62, de 2009 (BRASIL, 2009).

O procedimento de emissão das Requisições de Pagamento de Precatórios é regulado através da Resolução n. 303, de 2019 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019), elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceu as diretrizes básicas para a expedição das requisições em âmbito nacional. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina editou a Resolução GP n. 9, de 2021 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2021), adequando o procedimento no Estado de Santa Catarina aos padrões estabelecidos pelo CNJ.

3 RESGATE HISTÓRICO DA ASSESSORIA DE PRECATÓRIOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

³ Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/tribunais/>>. Acesso em 8 de out. 2022.

Durante sua palestra no III Encontro Nacional de Precatórios, realizado em Brasília, DF, em 1º de abril de 2016, o juiz do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, Lizandro Garcia Gomes Filho, então titular da 1ª Vara de Fazenda Pública do Distrito Federal e juiz assistente da 1ª Vice-Presidência do Tribunal do Distrito Federal, membro do Fórum Nacional de Precatório (FONAPREC), afirmou: “no Brasil hoje existem setores de Precatórios ruins, existem setores bons e existe o setor do Tribunal de Justiça de Santa Catarina” (em transcrição livre).

O reconhecimento nacional da Assessoria de Precatórios do Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi conquistado com trabalho sério e muita disciplina.

Em entrevista com o Assessor de Precatórios, senhor Clóvis Nunes, foi trazido um resgate histórico de como o TJSC alcançou um nível de excelência nacional. Ao assumir a Assessoria, no ano de 2006, encontrou um setor vinculado à Diretoria de Orçamento e Finanças, com três servidores, requisições de pagamento físicas sem um controle de localização, e uma pilha de expedientes aguardando juntada que datavam de três anos.

Trazendo sua experiência de servidor que trabalhou na contadoria judicial do foro de São Joaquim aliada ao trabalho cartorário junto ao Juizado Especial Cível da mesma Comarca, conseguiu, com o apoio da equipe, organizar em quarenta dias as ordens de pagamento, com um sistema de localização próprio. Em seguida, promoveram a juntada de todos os expedientes, para, finalmente, implantar na Assessoria de Precatórios o mesmo sistema que era utilizado à época, em todas as comarcas do estado de Santa Catarina, para gerir os processos judiciais, o Sistema de Automação do Judiciário - SAJ.

Em paralelo ao trabalho de organizar e informatizar o setor, a Assessoria de Precatórios organizou os controles dos pagamentos efetuados pelas Fazendas, nos termos da Emenda Constitucional n. 62, de 2009 (BRASIL, 2009), que instituiu o regime especial de pagamentos, o que, na prática, possibilitou aos entes devedores parcelarem seus débitos em 15 anos. No ano de 2010, 120 municípios de Santa Catarina, mais o próprio estado, aderiram ao Regime Especial de pagamentos, o que gerou uma maior necessidade de controle. Em 2022, 38 municípios catarinenses são adeptos do Regime Especial de Pagamento, além do estado de Santa Catarina. (TJSC, 2022). Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/1734328/Planos+de+Pagamento+Entidades+Regime+Especial/a795ef61-bebb-409b-88d2-fc7c6515fc46>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

Relativamente ao procedimento para envio das requisições de pagamento pelas unidades judiciais, em 2006 era efetuado por meio de um formulário Microsoft Word, em papel, onde todas as cópias precisavam estar autenticadas pela unidade judicial, formando assim o caderno processual. Em 2010, o CNJ editou a Resolução n. 115 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010), que tornou mais claras as exigências com relação às peças essenciais para formar a requisição. Em 2014, o TJSC eliminou a exigência de envio das peças do processo de origem, bastando a requisição preenchida. Entretanto, o CNJ revogou e exigiu a instrução documental de volta.

Em 2013, as RPPs foram digitalizadas, e as novas já chegavam nesse novo formato. No entanto, a Assessoria de Precatórios encontrou alguns entraves, como erros na distribuição, digitalização mal feita das peças na origem e o tamanho inadequado dos arquivos em formato PDF.

Em fevereiro de 2021, houve nova alteração no formato do envio das requisições, tendo em vista a utilização do sistema eproc pelo Judiciário catarinense. O formulário possuía um campo para indicação das peças do processo na origem, facilitando sobremaneira o trabalho das Unidades Judiciais.

Em junho de 2022 a ferramenta foi novamente aprimorada, passando a permitir que a simples indicação no formulário de Requisição de Pagamento de Precatórios translade a peça para o processo que irá tramitar junto a Assessoria, garantindo uma expressiva redução do trabalho dos servidores das Comarcas do Estado de Santa Catarina.

A Assessoria de Precatórios foi responsável pelo repasse, no ano de 2020, de R\$ 883.903.602,89 (oitocentos e oitenta e três milhões, novecentos e três mil, seiscentos e dois reais e oitenta e nove centavos). Em 2021, foram R\$ 872.847.696,93 (oitocentos e setenta e dois milhões, oitocentos e quarenta e sete mil, seiscentos e noventa e seis reais e noventa e três centavos). No ano de 2022, até o dia trinta de setembro, foram pagos R\$ 606.926.923,19 (seiscentos e seis milhões, novecentos e vinte e seis mil, novecentos e vinte e três reais e dezenove centavos).

Em 13 de outubro de 2022, contabilizavam-se 27.842 (vinte e sete mil, oitocentos e quarenta e dois) processos em andamento. Nesta data, a Assessoria contava com a colaboração de doze servidores.

4 COMUNICAÇÃO

É da essência humana comunicar-se. Através da comunicação, transmitimos mensagens. Na postura, na maneira de vestir, na fala, na escrita. A mensagem pode ser transmitida por sinais, gestos, sons, cores, desenhos, pela palavra falada ou pela palavra escrita. Em todos os momentos do nosso dia ela está presente. Quando nos comunicamos, buscamos alcançar o outro. “A comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados.” (BATEMAN, SNELL, 1998, p. 402).

Durante o processo de comunicação, muitas falhas podem ocorrer, dificultando que a mensagem atinja sua finalidade. Sejam por palavras mal colocadas, frases ambíguas, uma correspondência eletrônica que se perde na caixa de entrada do destinatário, ou vai parar na caixa de lixo eletrônico. O receptor da mensagem, por sua vez, pode não dar a devida importância no momento que recebe a mensagem, deixando-a se perder, ou pode ainda levar o comunicado para o lado pessoal. Muitas vezes acreditamos que a mensagem que pretendemos transmitir está clara, esquecendo a máxima que diz “o óbvio precisa ser dito”.

Tudo isso se aplica para a comunicação que ocorre dentro da instituição Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em seu conceito amplo de Instituição, segundo Selznick (1972, p.19): “Instituições, tanto concebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente planejadas, mas possuem também uma dimensão natural. São produtos de interação e adaptação; tornam-se os receptáculos de um grupo e são menos facilmente precíveis.”.

Enquanto instituição, a comunicação dentro da organização costuma ocorrer no modelo *top-down*. Isso significa que o que se pretende informar parte dos níveis mais altos da administração com destino aos seus executores, que representam os níveis mais baixos. Não se trata de uma crítica, mas sim de uma constatação. Faz parte da natureza da instituição.

Pode-se listar alguns problemas apontados nesse modelo de comunicação: sobrecarga de informação, falta de abertura entre os servidores de diferentes níveis de hierarquia, filtragem nas mensagens, causando perda de informação ou até distorção no que está sendo comunicado. Conforme Kunsch (2016, p. 71):

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados,

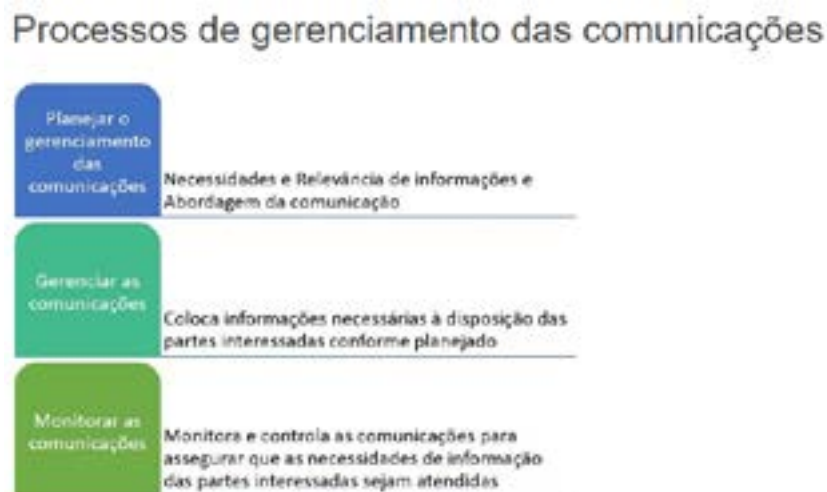
dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais.

Em tempos de mídias digitais é muito comum o receptor sentir-se saturado. Torna-se humanamente impossível os destinatários das mensagens observarem e assimilarem todas as informações recebidas diariamente, de forma produtiva. O resultado prático é conhecido: insegurança, ansiedade, fadiga, exaustão, estresse, depressão, insatisfação, angústia, falta de foco, sensação de não estar “dando conta”, decepção consigo mesmo. Instala-se um estágio de falta de saúde do colaborador.

Uma forma de mitigar esse excesso de comunicação é planejando: o que se quer transmitir, como será executado e de que forma a comunicação foi recebida pelo receptor. Lembrando que só se alcança a última etapa com feedback, ouvindo o receptor acerca da mensagem encaminhada. Comunicar com eficácia não é somente mandar uma correspondência eletrônica acreditando que todos conseguirão extrair dela todas as informações úteis e necessárias para a boa execução do trabalho/atividade.

O quadro na figura abaixo resume o processo de gerenciamento das comunicações (planejamento):

Figura 1 – Processos de gerenciamento das comunicações



MONTES, Eduardo. Escritórios de projetos, 2012. Gerenciamento das comunicações: O que é, objetivo e processos. Disponível em <<https://escritoriodeprojetos.com.br/images/gerenciamento-das-comunicacoes.jpg>>. Acesso em 09 de out. 2022.

Vale aqui salientar a diferença entre comunicação eficiente x comunicação eficaz. Usar apenas um canal para comunicar uma mensagem é considerado mais eficiente, entretanto, a utilização de vários canais pode ser mais eficaz, uma vez que as pessoas não prestam atenção a tudo a sua volta, e pessoas diferentes prestam atenção a coisas diferentes. Não podemos deixar que a eficiência impeça a eficácia, tornando a informação disponível, garantindo que seja apresentada de forma precisa e eficiente. (BATEMAN, SNELL, 1998, p. 417).

Em busca da excelência na prestação jurisdicional, compete ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina investir na comunicação interna. Lembrando sempre que:

[...] a eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores [...] (KUNSCH, 2016, p. 161-162)

5 PESQUISA REALIZADA E RESULTADOS ENCONTRADOS

A pesquisa realizada caracteriza-se, dentro das escolhas metodológicas, como aplicada, que visa à resolução de problemas concretos, ou seja, tem finalidade prática (VERGARA, 2016). A abordagem do problema é qualitativa, que, segundo Roesch (2015, p. 154), “É apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano [...]”.

Em relação aos fins, a pesquisa classifica-se como explicativa, que tem como objetivo “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p. 42).

E quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se de material já publicado, como livros e artigos científicos, por meio dos quais a pesquisadora analisa as posições sobre o tema. E a documental considera “documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2016, p. 49), onde se enquadram relatórios, resoluções etc. Por fim, a pesquisa de campo, que é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um

fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2016, p. 49), utilizando-se de questionários, entrevistas etc.

Com o intuito de estabelecer o perfil dos servidores que expedem as RPPs nas 112 comarcas de Santa Catarina, e, especialmente, de questionar se há algum impacto quando dos cancelamentos das requisições por falta de algum requisito, elaborou-se um formulário, através da ferramenta Microsoft Forms. A população é formada por todos os servidores cadastrados a acessar o formulário dentro do acesso restrito do TJSC. A pesquisa foi realizada no período de 8 de novembro a 9 de dezembro de 2022.

Para ter acesso ao formulário (Apêndice A), o servidor precisava responder ao e-mail que encaminhava a pesquisa, concordando em participar, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Foram encaminhados 718 e-mails, em três datas distintas. Dezenove servidores responderam informando não mais trabalhar com o preenchimento das requisições de pagamento, e trinta e três servidores solicitaram o link de acesso ao formulário. Destes, vinte e seis responderam às questões propostas. A taxa de resposta à pesquisa foi de 7%.

Segundo o levantamento efetuado com a Assessoria de Planejamento do TJSC, são 121 unidades judiciais que encaminham as RPPs, portanto, o universo alvo da pesquisa. Com o total de 26 respostas ao formulário, o percentual da amostragem obtida foi de 21,5%.

A primeira constatação advinda da pesquisa é que o banco de dados dos servidores com acesso ao preenchimento da requisição está carente de uma revisão, uma vez que, havendo 112 comarcas no estado de Santa Catarina atualmente, o banco de dados contar com o sêxtuplo de usuários que efetivamente trabalham na expedição de RPPs nas comarcas é um indicativo de autorizações de acessos desnecessárias. Cabe uma revisão e atualização, que será devidamente sugerida à Diretoria de Tecnologia da Informação pela pesquisadora.

O segundo ponto a ser destacado é a baixa taxa de resposta ao questionário. Em se tratando de uma oportunidade de expor as dificuldades de quem está na linha de frente, para elaborar uma proposta conjunta de soluções e alterações, apenas um quinto dos servidores se propôs a participar.

Relativamente ao levantamento conseguido através do questionário, constata-se que 70% dos servidores que expedem as RPPs são técnicos judiciários (pergunta 1), sendo que todos os servidores que preenchem o formulário estão lotados em cartório (pergunta 2).

Observa-se, também, que 54% dos servidores imbuídos da tarefa estão nela há mais de cinco anos (pergunta 3), conforme figura a seguir.

Figura 2 – Pergunta 3. Há quanto tempo você emite Requisição de Pagamento de Precatório?



Fonte: Elaborado pela autora.

Estabelecido o perfil do servidor que exerce a tarefa da expedição das RPPs, passou-se para o mapeamento da dinâmica das requisições entre as Unidades Judiciárias e a Assessoria de Precatórios. A pergunta 4, “quantos precatórios foram cancelados logo após o envio?”, trouxe como resultado 62% de cancelamentos de até 5 RPPs, sendo que “mais de 15” foi respondido por 11% dos pesquisados, conforme se observa.

Figura 3 – Pergunta 4. Quantos precatórios foram cancelados na sua Unidade (aproximadamente), nos últimos 24 meses, logo após o envio ao TJSC?



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, pelas respostas dos servidores das comarcas, que o quantitativo de cancelamentos não é expressivo.

O mesmo questionamento foi direcionado à Assessoria de Precatórios, que constatou, por meio de levantamento efetuado, que o percentual de requisições canceladas logo após o envio, ou seja, aquelas em que algum requisito considerado essencial não foi observado no momento da inscrição, reduziu de 5,57% em 2020 para 4,51% em 2021-2022. Esse percentual

pode ser considerado como um indicativo de que a utilização da ferramenta de forma mais efetiva reduziu os equívocos no preenchimento da RPP.

Tabela 1 – Cancelamentos de RPPs por período

Período	01/02/2020 a 28/02/2021	01/03/2021 a 30/06/2022
Cancelamentos totais	462	698
Requisições novas	8281	15469
Percentual de cancelamento X Novas requisições	5,58%	4,51%

Fonte: Elaborada pela autora.

Aprofundando um pouco a questão, a pergunta 5 foi: “Quando há alterações no preenchimento do formulário, você recebe orientações a respeito das mudanças implementadas?” 61,5% dos entrevistados afirmou receber informações. Entretanto, ao serem indagados se as informações fornecidas são suficientes, a maioria, 73%, respondeu serem insuficientes as orientações trazidas.

Figura 4 – Pergunta 6. Essas informações (sobre as alterações no preenchimento do formulário/mudanças implementadas) são suficientes?



Fonte: Elaborada pela autora.

Questionados sobre a percepção de necessidade do recebimento de orientações mais detalhadas, o percentual de respostas positivas foi quase unânime, 85%. Observa-se uma percepção por parte dos servidores da necessidade do recebimento de orientações.

Figura 5 – Pergunta 7. Você acha necessário orientações mais detalhadas sobre o preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatório?



Fonte: Elaborada pela autora.

A pergunta 8 trouxe o questionamento sobre, na visão do entrevistado, qual seria o melhor meio para recebimento das informações. A pergunta permitia múltiplas respostas, inclusive com uma alternativa em aberto, para livre preenchimento. Nesta, foi sugerido: procedimento instrutório institucional (cursos rápidos); canal no Microsoft Teams que explore multimídia, texto, áudios, vídeos, tutoriais, reunindo todas as varas que expedem RPP.

Figura 6 – Pergunta 8. Qual(is) deste(s) meios você considera o melhor para o recebimento das informações institucionais/orientações:



Fonte: Elaborada pela autora.

As duas últimas perguntas eram abertas. Questionado “quando há dúvidas, onde você busca atualmente informações para preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatórios?” 42% dos servidores citou “Assessoria” na resposta. Ou seja, há uma grande demanda para os servidores da Assessoria de Precatórios em responder às indagações dos servidores das unidades judiciais. Isso representa, grosso modo, uma parcela considerável do tempo de trabalho dos servidores envolvidos, uma vez que muda o foco da atividade fim para outra não menos nobre, mas que poderia ser encaminhada de outra forma.

Outras respostas foram: site do TJSC (4), busca em e-mails enviados (2), conversa com a chefia imediata ou com servidores mais experientes (9), nas orientações disponíveis no site do TJSC (9) (foi citado “Na parte de ‘legislação e manuais’, na página da Assessoria de Precatórios, no sítio eletrônico do TJSC.”).

Vale destacar o relato de um servidor, que pode resumir a angústia vivenciada na execução da tarefa de busca de informações: “As normas e manuais estão fragmentados e dispersos na página do Tribunal de Justiça, em local que considero de difícil acesso. O material necessita ser compilado para facilitar a compreensão”.

Outro servidor compartilhou de forma mais detalhada suas impressões sobre a atividade de expedir RPP:

As informações são muito escondidas. Às vezes há novos regulamentos que não são enviados de maneira urgente, ficam inseridos naqueles comunicados semanais que nem sempre abrimos por conta da excessiva carga de trabalho. As decisões do presidente, ao cancelar um precatório, não menciona exatamente o que está errado, sendo que o servidor da assessoria de precatórios pode pegar as peças faltantes pelo eproc e juntar eletronicamente, porém, acabam cancelando o precatório e prejudicando a parte por, na minha opinião, falta de empatia e somente por mera formalidade interna, preferindo-se chamar a atenção do juízo requisitante e do servidor que emitiu o precatório, a resolver o problema efetivamente.⁴

Figura 7 – Nuvem de palavras de respostas à pergunta 9: quando há dúvidas, onde você busca atualmente informações para preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatórios?



Fonte: Elaborada pela autora.

A última questão, também aberta, possibilitou ao servidor compartilhar as impressões sobre o questionário ou sobre seu trabalho no preenchimento das RPPs. Em resumo, há pedidos de mais treinamento, tanto com relação ao preenchimento do formulário quanto ao preenchimento das informações relativas a Imposto de Renda e Contribuição Previdenciária. Mais de um servidor sugeriu que houvesse a possibilidade de salvar o formulário durante o

⁴ Resposta de servidor do TJSC, ao responder ao questionário utilizado na elaboração do presente artigo, de forma anônima, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

preenchimento, para evitar perda das informações. Solicitaram mais material sobre o tema, integração do formulário ao eproc; sugeriram, ainda, que houvesse a implementação de um formulário mais simples, a exemplo da Justiça Federal.

Destaca-se a seguir a resposta que, no entendimento da pesquisadora, sintetizou o sentimento dos servidores que preencheram o formulário de pesquisa:

No nosso cartório há hoje quase mil processos esperando a expedição de RPP, expeço, em média, precatórios em 3 processos por dia, assim como todos os outros servidores do nosso cartório. Minha maior reclamação é não ser comunicada antes das alterações e também, mesmo com o grande número de requisições que expedimos, nunca somos consultados acerca de melhorias que poderiam ser implementadas. Eventualmente, fazemos algum pedido e atendem. Acho que uma grande ajuda seria uma maior comunicação da Assessoria com os cartórios, a fim de compreender um pouco melhor nossas dificuldades. Também nunca houve um curso específico para isso, desde que fale das resoluções do TJ e do CNJ até orientações acerca das retenções previdenciárias e imposto de renda, nem que explique melhor os diversos campos que preenchemos ao longo da requisição. Apenas há um manual que fala um pouco do preenchimento de cada campo da requisição. Outro grande problema é a comunicação dos pagamentos de RPP, pois qualquer comunicação que é feita, desde inclusão, pagamento ou transferência de valores cai no mesmo localizador, pois não fazem uma comunicação diferenciada. Hoje, nesse localizador TJSC/DECISAO, há quase mil processos aguardando análise, muitos deles com valores em subconta, porém como não há como filtrar o assunto, acaba que muitas vezes os valores ficam parados na subconta sem que a gente saiba, prejudicando o jurisdicionado que não recebe seu dinheiro. Nesse mesmo localizar também entram decisões de agravos e qualquer outra comunicação que venha do TJSC. Hoje, com mais de 30 mil processos, precisamos cada vez mais de automação no sistema e comunicação entre os setores, para que consigamos trabalhar de forma mais eficiente. Muito sucesso no seu trabalho, espero que traga melhoria para nós.⁵

No Apêndice B estão todas as respostas trazidas às perguntas 9 e 10.

Por fim, registram-se as entrevistas realizadas para elaboração do presente artigo: o Assessor de Precatórios, Clóvis Nunes, em 12/07/2022; a servidora da Assessoria de Precatórios, Paula Vicari de Figueiredo Pessoa, em 10/10/2022; a servidora da Assessoria de Planejamento, Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur em 21/07/2022; e o servidor da Diretoria de Tecnologia da Informação, lotado na Sessão de Portifólio de Projetos e Produtos de TI, Giovanni Moresco, em 25/03/2022.

⁵ Resposta de servidor do TJSC, ao responder ao questionário utilizado na elaboração do presente artigo, de forma anônima, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Na entrevista com o senhor Giovanni Moresco, que foi a primeira na elaboração do artigo, foram levantados alguns pontos que estão sendo estudados para a melhoria do sistema de preenchimento das Requisições de Pagamento de Precatórios, além de outros que podem ser considerados como inovação. Nunca pode se deixar de lado a segurança, tanto no manuseio das informações quanto em uma possível integração entre os sistemas. Deve-se evitar a manipulação das informações. Há estudos para estadualizar o procedimento, com vistas a diminuir tanto o retrabalho quanto a carga de trabalho das varas que hoje expedem RPP. Também se considera a criação de um formulário que o próprio advogado possa preencher, a fim de acelerar o procedimento, trabalhando de uma forma mais cooperativa. São mudanças significativas para todos os envolvidos, razão pela qual podem demorar um pouco para serem implementadas, mas que, sem dúvida, trarão mais celeridade para o preenchimento das RPPs.

Já a conversa com a servidora da Assessoria de Planejamento, Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur, que ocorreu em 21/07/2022, trouxe mais alguns elementos acerca da elaboração da pesquisa e encaminhamento ao público-alvo, com base na experiência recente da servidora.

A servidora da Assessoria de Precatórios, Paula Vicari de Figueiredo Pessoa, corroborou com as informações prestadas pelo assessor de precatórios e foi a responsável pelo levantamento dos dados estatísticos da Assessoria de Precatórios, utilizados na elaboração do presente artigo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o presente trabalho, elaborando-se o projeto de pesquisa, havia a curiosidade de saber se as dificuldades enfrentadas por essa servidora, ao expedir as Requisições de Pagamento de Precatórios, eram individuais ou coletivas.

Ao iniciar as aulas do curso de especialização, percebeu-se que a maior parte dos colegas do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) trava as mesmas batalhas diariamente. Isso chamou atenção para a falta de comunicação, ou comunicação não realizada com todo seu potencial.

Uma das frases mais repetidas ao longo das aulas foi: “não precisamos reinventar a roda”. E, realmente, não é necessário. Mas precisamos saber que um colega já a inventou, outro

aperfeiçoou, e outro aprendeu a usá-la. É importante compartilhar nossas dúvidas para juntos encontrarmos certezas.

Após a compilação dos dados da pesquisa, bem como o retorno trazido pela Assessoria de Precatórios, constatou-se que o percentual de cancelamento de requisições realmente não é muito alto, mas existe. Através do *feedback* fornecido pelos servidores, a maioria das unidades não possui 5 cancelamentos no período questionado. Não é um número alarmante e de alto impacto.

Observa-se, ainda, que houve duas importantes alterações no sistema de envio de requisições, em menos de 18 meses. Na primeira grande alteração, observou-se um percentual de cancelamentos de 5,58%, ou seja, das 8.281 requisições encaminhadas por todas as unidades do Estado de Santa Catarina, 462 foram devolvidas imediatamente. A segunda alteração, que podemos considerar como um aprimoramento da primeira, começou a ser utilizada em março de 2021. Desde então, até o final do mês de junho de 2022, 15.469 requisições foram protocoladas, sendo que 698 foram canceladas. O percentual reduziu para 4,51%. Afirma-se, portanto, que os servidores do Judiciário catarinense estão se adaptando às mudanças propostas, trazendo um aumento na produtividade.

Entretanto, ao serem questionados acerca da comunicação das alterações implementadas, 61,5% afirmaram ter recebido orientações. Na percepção da maioria, houve orientação, mas não de todos. Vale ressaltar que 38,5% afirma não ter recebido comunicação. Outros percentuais a serem considerados são: 73% dos servidores que responderam ao questionário acreditam que as orientações trazidas são insuficientes e 85% pedem que as informações sejam mais detalhadas.

Ora, não obstante não termos um grande percentual de cancelamento de Requisições de Pagamento de Precatórios, observamos que os servidores não estão seguros quanto ao preenchimento das requisições. Levantamos, através da penúltima pergunta do questionário, qual o principal meio utilizado para sanar as dúvidas quando do preenchimento da requisição. Surpreendentemente, 42% dos respondentes utilizou a palavra “assessoria” na sua resposta. Isso importa em um tempo considerável de, no mínimo, dois servidores de lotações distintas sendo demandados para execução de uma única tarefa. E, quantitativamente falando, há um investimento expressivo de tempo do pessoal da Assessoria de Precatórios em buscar resolver

os questionamentos e sanar as dúvidas dos servidores, em vez de poder dedicá-lo à sua atividade fim. Aqui encontra-se uma lacuna, que pode ser creditada na conta da falha de comunicação.

Dessa forma, pode-se dizer que a pergunta de pesquisa “o cancelamento de RPPs expedidas e consequente retrabalho em diversas comarcas do estado, bem como junto à Assessoria de Precatórios, é causado, em sua maioria por erro do servidor do PJSC ou por falta de conhecimento?” pode ser respondida com a segunda opção.

Salienta-se que as sugestões trazidas pelos colegas, quando questionados sobre qual o melhor meio para recebimento das informações, indicam: procedimento instrutório institucional (cursos rápidos); canal no Microsoft Teams que explore multimídia, texto, áudios, vídeos, tutoriais, reunindo todas as varas que expedem RPP. Traz-se, ainda, outra sugestão, que parece singela, mas que faz toda a diferença no momento da emissão da Requisição: permitir que o formulário seja salvo, uma vez que podem haver quedas de energia ou falhas de internet durante o preenchimento da RPP. Isso, certamente, evitaria retrabalho desnecessário.

Entende-se que é o momento de o Poder Judiciário de Santa Catarina utilizar, além da correspondência eletrônica, considerada a forma oficial de comunicação, as demais ferramentas disponíveis, tal como o Microsoft Teams e o Portal Institucional, com vistas a garantir formas auxiliares de comunicação entre os setores. Enquanto o servidor buscar a informação diretamente com o colega de outro setor, mas a troca de informações acabar aí, outros servidores, que têm a mesma dúvida, terão que tomar o mesmo caminho. Mais eficiente, portanto, é garantir um local onde todos possam, de forma rápida, digitar sua dúvida e encontrar a resposta, sem que, para isso, tenha que tirar o colega da sua atividade fim.

Vale lembrar ainda que, recentemente, por recomendação do CNJ, a página de Precatórios para o público externo foi reformulada para enfatizar informações importantes e também teve seu acesso destacado, conforme aviso publicado no Portal Institucional⁶. O mesmo pode ser avaliado para organizar as informações destinadas ao público interno que emite as RPPs, com destaque para local de acesso, visando encontrar mais facilmente as orientações relevantes ao trabalho.

Outra sugestão, que surgiu ao longo da pesquisa e das entrevistas realizadas, é a possibilidade da criação de um formulário on-line, onde o próprio procurador da parte, principal

⁶ Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/-/alteracao-no-local-de-acesso-as-informacoes-sobre-precatorios>>. Acesso em: 9 de dez. 2022.

interessado pela expedição da Requisição de Pagamento de Precatório, possa trazer os dados e juntar as peças processuais necessárias. Desta feita, caberia ao servidor da unidade judicial efetuar a conferência e encaminhar a requisição. É mais uma maneira de desonerar as unidades do excesso de trabalho, confiando ao principal interessado mais celeridade na tramitação dos processos.

Entende-se que o objetivo do trabalho foi alcançado e que os resultados e as sugestões serão bem aproveitados pela Assessoria de Precatórios na promoção de evoluções que tragam benefícios a todos os envolvidos. No entanto, a fim de que mais ideias sejam propostas e analisadas pelos setores competentes, com vistas à melhoria da prestação jurisdicional, propõe-se a continuidade do presente estudo, com a ampliação da amostragem de resposta ao questionário.

Em síntese: nada é tão bom que não possa melhorar. Temos a Assessoria de Precatórios mais organizada do Brasil, reconhecidamente por nossos pares. Mas ainda enfrentamos algumas dificuldades, que podem ser superadas de forma simples. A inovação não pressupõe descobrir uma fórmula mágica. Ao contrário, inovamos quando usamos o que temos de forma melhorada. E é nesse caminho que seguimos.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao>. Acesso em: 8 de out. 2022.

_____. **Emenda Constitucional n. 62**, de 9 de dezembro de 2009. Altera o art. 100 da Constituição da República Federativa do Brasil e acrescenta o art. 97 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, instituindo regime especial de pagamento de precatórios pelos Estados, Distrito Federal e Municípios. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc62.htm>. Acesso em: 8 de out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portal de programas e ações: Precatórios**. Disponível em < <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/precatorios/>>. Acesso em 8 de out. 2022.

_____. **Resolução n. 303**, de 18 de dezembro de 2019. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 263/2019, em 19/12/2019, p. 21-37.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling, org. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 2016. 392p.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6.ed.rev. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 2016. 417 p.

MONTES, Eduardo. Escritórios de projetos, 2012. Gerenciamento das comunicações: O que é, objetivo e processos. Disponível em <<https://escritoriodeprojetos.com.br/images/gerenciamento-das-comunicacoes.jpg>>. Acesso em 09 de out. 2022.

MUSSAK, Eugenio. **Com gente é diferente: Inspirações para quem precisa fazer Gestão de Pessoas**. São Paulo: Integre Editora e Livraria Ltda., 2014. 212p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p.

SANTA CATARINA. **Lei n. 13.120**, de 09 de novembro de 2004. Define o limite das obrigações de pequeno valor a que alude o § 3º do art. 100 da Constituição da República Federativa do Brasil, alterado pelas Emendas Constitucionais nº 30, de 13 de setembro de 2000, e nº 37, de 12 de junho de 2002, e estabelece outras providências, 2004. Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-13120-2004-santa-catarina-define-o-limite-das-obrigacoes-de-pequeno-valor-a-que-alude-o-3-do-art-100-da-constituicao-federal-alterado-pelas-emendas-constitucionais-n-30-de-13-de-setembro-de-2000-e-n-37-de-12-de-junho-de-2002-e-estabelece-outras-providencias>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972. 140 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Portal da Assessoria de Precatórios**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/assessoria-de-precatorios>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

_____. **Planejamento estratégico 2021-2026**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163>. Acesso em: 8 de out. 2022.

_____. **Resolução Gabinete da Presidência n. 9**, de 26 de fevereiro de 2021. Regulamenta a gestão de precatórios no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=177931&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

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

APÊNDICE A - Formulário de Pesquisa

Pesquisa para Elaboração de Artigo Científico - Pós-Graduação - Academia Judicial

1. Qual seu cargo?

- Técnico Judiciário Auxiliar
- Analista Jurídico
- Comissionado
- Outra

2. Qual sua lotação na Unidade?

- Cartório
- Gabinete

3. Há quanto tempo você emite Requisição de Pagamento de Precatório?

- 06 meses
 - 01 ano
 - entre 01 e 03 anos
 - entre 03 e 05 anos
 - mais de 05 anos
-

4. Quantos precatórios foram cancelados na sua Unidade (aproximadamente), nos últimos 24 meses, logo após o envio ao TJSC?

- entre 0 e 5
- entre 5 e 10
- entre 10 e 15
- mais de 15

5. Quando há alterações no preenchimento do formulário, você recebe orientações a respeito das mudanças implementadas?

- SIM
- NÃO

6. Essas informações são suficientes?

- SIM
- NÃO

7. Você acha necessário orientações mais detalhadas sobre o preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatório?

- SIM
- NÃO

8. Qual(is) deste(s) meios você considera o melhor para o recebimento das informações institucionais/orientações:

- e-mail
- mensagem através do aplicativo teams
- portal on line com ferramenta de busca
- Outra

9. Quando há dúvidas, onde você busca atualmente informações para preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatórios?

10. Esse espaço é seu. Se achar necessário, compartilhe aqui suas impressões sobre o questionário ou sobre seu trabalho no preenchimento das Requisições de Pagamento de Precatórios

APÊNDICE B - Respostas às perguntas abertas

Pergunta 9 - Quando há dúvidas, onde você busca atualmente informações para preenchimento da Requisição de Pagamento de Precatórios?

Site do TJSC; busca em e-mails enviados; envio de e-mail direto à Assessoria de Precatórios.

Entro em contato através do teams ou e-mail, diretamente com a assessoria de precatórios.

Busco nas leis e resoluções de precatório e RPV ou converso com algum assessor da assessoria de precatórios da presidência.

Diretamente com o setor de precatórios

Site TJ, página da Assessoria de Precatórios

Com outros servidores de outras comarcas.

Nas orientações disponíveis no site do TJSC, geralmente elas resolvem. Se necessário consulta por e-mail. Ou mesmo, consulta a um colega próximo.

Geralmente entro em contato com o Setor de Precatórios.

Teams, diretamente com os servidores da assessoria de precatórios.

Para orientações, eu busco ligar aos servidores do Setor de Precatório, na Presidência, os quais nem sempre sabem nos auxiliar.

Nos manuais e informações que recebemos do TJ.

nos manuais

Com colegas, chefia, manual ou Assessoria de Precatórios.

junto às normas editadas e disponibilizadas pelo TJSC ou, quando não suficiente, junto a servidores que trabalham no setor

As normas e manuais estão fragmentados e dispersos na página do Tribunal de Justiça, em local que considero de difícil acesso. O material necessita ser compilado para facilitar a compreensão.

As informações são muito escondidas. Às vezes há novos regulamentos que não são enviados de maneira urgente, ficam inseridos naqueles comunicados semanais que nem sempre abrimos por conta da excessiva carga de trabalho. As decisões do presidente, ao cancelar um precatório, não menciona exatamente o que está errado, sendo que o servidor da assessoria de precatórios pode pegar as peças faltantes pelo eproc e juntar eletronicamente, porém, acabam cancelando o precatório e prejudicando a parte por, na minha opinião, falta de empatia e somente por mera formalidade interna, preferindo-se chamar a atenção do juízo requisitante e do servidor que emitiu o precatório, a resolver o problema efetivamente.

Sou servidora nova. Busco orientações com os colegas mais experientes ou no manual de uso da REP.

Mando e-mail ou converso no teams com alguém da assessoria de precatórios.

Google

Busco no Manual de Requisição de Pagamento de Precatórios

Na Resolução GP n. 9 de 26/02/2021 e suas alterações.

Com colegas que entenderam, depois a chefia do cartório, se ninguém souber mando e-mail para a Assessoria.

Ajuda dos colegas

Na parte de "legislação e manuais", na página da assessoria de precatórios, no sítio eletrônico do TJSC.

Contato com chefes de cartório de outras unidades.

Assessoria precatórios e servidores mais experientes de outras comarcas.

Com outros colegas.

Em grupos de Whatsapp do TJSC

Pergunta 10 - Esse espaço é seu. Se achar necessário, compartilhe aqui suas impressões sobre o questionário ou sobre seu trabalho no preenchimento das Requisições de Pagamento de Precatórios

Estou substituindo a chefe de cartório que está em licença-gestação e tenho expedido os precatórios desde junho/2022. Em 2015 cheguei a expedir algumas requisições antes das alterações no sistema. Percebo que as recentes alterações têm contribuído para evitar o cancelamento dos precatórios. Atualmente, tenho percebido que os cancelamentos se deram por equívocos nos cálculos apresentados pelas partes e por renúncia ao valor excedente após a expedição. Por fim, considero de grande importância o interesse em melhorias nos procedimentos adotados para a expedição das requisições dos precatórios.

Boa sorte em sua pesquisa e conclusão do curso.

Aqui na nossa unidade um servidor expede o precatório e o chefe de cartório confere antes da intimação das partes sobre a requisição. Acredito que assim, passando por duas pessoas na expedição e ainda agora pela intimação das partes sobre a requisição ainda mesmo antes de ir para assinatura do magistrado e posterior envio ao TJ, as chances de alguma informação sair errada diminuem muito.

A forma de preenchimento da requisição deveria acompanhar o modelo da JF. Em era de processo digital, não se justifica anexar (indicar) tantas cópias do processo de execução, uma vez que o setor de precatório tem acesso a esses documentos.

Seria bom se pudéssemos salvar uma requisição no meio do preenchimento para poder terminar em outro momento

Jogar fora o atual sistema e adotar o do TRF4. (incomparável)

Eu gosto de fazer, mas ainda tenho dúvidas sobre situações de retenção de imposto de renda, assim como contribuição previdenciária, esta mais, seria um ponto importante, pra mim claro, para ser estudado/explicado com mais pormenores.

A implantação da interoperabilidade entre o EPROC e o sistema de requisição de precatórios tornou a atividade bem mais prática e ágil, visto ter sido abolida a juntada de documentos em PDF, já que o próprio sistema faz a busca pelos arquivos, de acordo com o evento indicado. Por outro lado, penso que ainda é precário o treinamento a respeito da expedição de precatórios, bem assim escasso o material sobre o tema. Seria interessante disponibilizar um curso pela AJ sobre o assunto.

Prezada,

A emissão das requisições de precatórios no TJSC deveria seguir os moldes da Justiça Federal, quando emitimos em procedimentos de competência delegada, ou seja, preenchemos os dados processuais, nomes, partes, advogados, percentuais, datas, e o magistrado assina, sem necessidade de envio de qualquer documento e nem informação de onde (qual evento) está tal dado.

O fato de termos que fazer isso - sinalizar o evento e anteriormente, enviar peças dos autos - sempre me pareceu uma total falta de confiança do Tribunal de Justiça para com seus chefes de cartório, que emitem as requisições. Não adianta usar como justificativa o fato de receberem requisições incorretas. Se assim fosse, muitas requisições e Precatórios voltariam da Justiça Federal, o que nunca acontece, ao menos, no meu caso, e faço quase que diariamente RPs e Precatórios.

Ainda, a falta de informação aos chefes de cartório das mudanças de procedimento na emissão das requisições é um dos maiores culpados dos erros cometidos nos envios.

Atenciosamente.

Parabenizo a colega pela iniciativa em elaborar o presente questionário relacionado ao preenchimento das Requisições.

Nos últimos anos houve algumas mudanças bem positivas que facilitaram muito nosso trabalho, principalmente por que não precisamos mais enviar cópias de documentos em anexo, bastando apenas selecionar/indicar o evento em que encontra-se o documento no eproc.

Lembro que muitas requisições foram canceladas por faltar um documento ou uma certidão nos anexos.

Poderia ser interessante automatizar o preenchimento dessas requisições ou direcionar (enviar) a um grupo de servidores específicos e especializados em preenche-las, como é feito com o SISBAJUD, RENAJUD, etc.

Atualmente o preenchimento das requisições melhorou bastante, mas ainda surgem dificuldades na hora do preenchimento do formulário,

Seria interessante que as requisições de precatórios fossem efetuadas por uma equipe especializada, cujos processos seriam remetidos exclusivamente com essa finalidade, certamente o trabalho fluiria com mais agilidade e qualidade.

Há muitas falhas no REP, por exemplo: não salvar os dados, e no final do preenchimento aparecer erro de sistema ou falha no envio, tendo que redigitar tudo novamente. Relacionar ao processo automaticamente também seria excelente melhoria.

Como sugestão, o TJSC poderia disponibilizar um curso, ainda que virtual, mesmo em contraturno, para demonstrar como funciona o sistema do início ao final, para preenchimento e das possíveis situações divergentes da chamada "padrão", como indicar peças processuais que possam ser repetidas, etc.

Na minha opinião, a requisição de pagamento deveria ser efetuada exclusivamente pelo Chefe de Cartório. Há muitos detalhes que demandam estudo para o preenchimento da requisição, de modo que é fundamental um treinamento adequado ao Chefe de Cartório. Na nossa unidade, especificamente, é uma atividade delegada aos servidores, sem qualquer treinamento. Por fim, com a evolução do processo digital, imagino que seria oportuno repensar essa forma de requisição para que o próprio setor de precatórios, de posse dos autos, requisite o pagamento.

O sistema de preenchimento das Requisições de Pagamento de Precatórios deveria permitir ir salvando o precatório como rascunho, pois algumas vezes verificamos inconsistências apenas no momento do preenchimento.

Agradeço o espaço e a oportunidade de colaborar com o seu trabalho. Em relação a pergunta de número 4, eu respondi em relação as requisições que foram feitas por mim, pois em relação a unidade não tenho essa informação. Muito obrigada!

No nosso cartório há hoje quase mil processos esperando a expedição de RPP, expeço, em média, precatórios em 3 processos por dia, assim como todos os outros servidores do nosso cartório. Minha maior reclamação é não ser comunicada antes das alterações e também, mesmo com o grande número de requisições que expedimos, nunca somos consultados acerca de melhorias que poderiam ser implementadas. Eventualmente, fazemos algum pedido e atendem. Acho que uma grande ajuda seria uma maior comunicação da Assessoria com os cartórios, a fim de compreender um pouco melhor nossas dificuldades.

Também nunca houve um curso específico para isso, desde que fale das resoluções do TJ e do CNJ até orientações acerca das retenções previdenciárias e imposto de renda, nem que explique melhor os diversos campos que preenchemos ao longo da requisição. Apenas há um manual que fala um pouco do preenchimento de cada campo da requisição.

Outro grande problema é a comunicação dos pagamentos de RPP, pois qualquer comunicação que é feita, desde inclusão, pagamento ou transferência de valores cai no mesmo localizador, pois não fazem uma comunicação diferenciada. Hoje, nesse localizador TJSC/DECISAO, há quase mil processos aguardando análise, muitos deles com valores em subconta, porém como não há como filtrar o assunto, acaba que muitas vezes os valores ficam parados na subconta sem que a gente saiba, prejudicando o jurisdicionado que não recebe seu dinheiro. Nesse mesmo localizar também entram decisões de agravos e qualquer outra comunicação que venha do TJSC.

Hoje, com mais de 30 mil processos, precisamos cada vez mais de automação no sistema e comunicação entre os setores, para que consigamos trabalhar de forma mais eficiente.

Muito sucesso no seu trabalho, espero que traga melhoria para nós.

Motivos banais levam ao cancelamento de precatórios. A ausência de algum documento gera menos transtorno solicitar por e-mail ou lá mesmo buscar no processo, do que o efetivo cancelamento. Providência, drástica, absurda e incoerente é o imediato cancelamento.

Sobre o preenchimento das RPPs tenho uma sugestão; Quando se trata de execuções oriundas de 1 única ação coletiva o sistema poderia contar com uma melhoria para facilitar a juntada dos títulos da ação ordinária. Porque funciona assim, existe 1 processo de origem e centenas de execuções individuais - nós temos que REPETIR a mesma documentação daquele processo em cada requisição. A MELHORIA no sistema poderia abrir um campo para selecionar o número da ação coletiva de origem e nesse instante anexar os documentos originais. Essa otimização evitaria os cancelamentos por falta de documentação do processo ordinário, que é o maior motivo de cancelamentos.

Esses questionamentos são muito úteis

Sugiro que o sistema eproc seja adaptado para que, no procedimento de ajuizamento de ações de cumprimento de sentença contra a Fazenda Pública, fosse franqueada à parte autora a possibilidade de juntar separadamente em campos próprios as peças processuais necessárias a instrução da requisição de pagamento, por exemplo, sentença, procuração com poderes especiais, certidão de trânsito em julgado, planilha de cálculo com os requisitos próprios (principal, juros de mora, data-base), entre outros, asseverando que adoção desse expediente resultaria em celeridade na tramitação da execução.

Acredito que o sistema já melhorou bastante, pois era muito complicada a etapa da juntada das peças em razão do tamanho máximo anteriormente permitido pelo sistema. Atualmente, o preenchimento dos eventos correspondentes às peças obrigatórias facilitou muito, agilizando sobremaneira a confecção da requisição. No entanto, observo que a maior dificuldade ainda diz respeito ao preenchimento de informações que muitas vezes não constam da determinação judicial (como retenção de imposto de renda, RRA e incidência de contribuição previdenciária), ou do cálculo homologado, como por exemplo a discriminação do valor corrigido e juros. Por fim, entendo que ao invés do prévio cancelamento do precatório, poderia ser disponibilizado um prazo para a unidade realizar os ajustes necessários, em caso de erro no preenchimento ou ausência de informações imprescindíveis. Outra sugestão é que poderiam possibilitar a habilitação de outros servidores no Sistema REP, além do Chefe de Cartório, o que traria maior agilidade nas requisições, já que poderiam ser confeccionadas por mais de uma pessoa na unidade, desde que capacitada para tanto.

A maior dificuldade na elaboração de precatórios é a exigência de muitos documentos, sendo que eles nem sempre estão disponíveis no processo, devido a peculiaridades de cada ação.

acredito que o sistema deveria sofrer uma evolução, no sentido de estar conectado ao sistema e-proc, para que automaticamente o sistema reconheça algumas datas e puxe automaticamente os eventos e respectivos documentos para o protocolo do precatório no TJSC.

AVALIAÇÃO, EXPERIÊNCIAS E SUGESTÕES DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA SOBRE O SISTEMA SEEU

EVALUATION, EXPERIENCE AND SUGGESTIONS OF THE SERVERS OF THE JUDICIARY POWER OF SANTA CATARINA ON THE SEEU SYSTEM

Cristiano Juraczeky¹

RESUMO

A presente pesquisa parte da premissa do aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho relacionados à prática de atos processuais como forma de alcançar os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Nessa linha, o objetivo do estudo é coligir o nível de satisfação, as experiências e sugestões sobre as rotinas de trabalho dos servidores de Santa Catarina que operam o sistema SEEU, atual programa de controle de processos de execução penal de Santa Catarina fornecido e gerenciado pelo CNJ. Trata-se de pesquisa quantitativa, com elemento qualitativos, descritiva e de levantamento de dados (*survey*), com estudo bibliográfico, documental e com aplicação de questionário. O questionário foi aplicado a servidores de primeiro grau de unidades com mais de 1.000 processos de execução penal do Estado de Santa Catarina. Considera-se que os objetivos específicos formulados foram alcançados e os resultados obtidos representam sugestões de rotinas que podem ser implementadas, melhoradas e também diagnóstico dos pontos principais do sistema. Conclui-se que a visão dos servidores do Estado de Santa Catarina, é de que o sistema SEEU está entre médio e ruim ou médio tendendo para negativo, mas em perguntas específicas diversas ocorrências entre ruim e péssimo foram verificadas. Tais informações poderão ser utilizadas para melhoria nos processos de trabalho relativos à execução penal, de modo a contribuir tanto para a instituição quanto para o aprimoramento da Justiça.

Palavras-chave: SEEU; experiências; inovação; processos de trabalho; servidores; Judiciário de Santa Catarina

ABSTRACT

¹ Analista Jurídico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Especialista em Direito Público pela Universidade Anhanguera, Especialista em Ciências da Magistratura pela Universidade do Contestado, Bacharel em Direito pela Universidade do Contestado, Canoinhas, email: cj20391@tjsc.jus.br.

Orientação realizada pelo professor Sérgio Weber: Mestre e Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Assessor de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina.

The present research based com on the premise of contiuous improvement work processes related to the practice of procedural acts as a way to reach the strategic objectives of the Court of Justice of Santa Catarina. In this line, the objective of the study is to collect the level of satisfaction, experiences and suggestions about the work routines of the Santa Catarina officials who operate the SEEU system, the current program of control of criminal execution proceedings in Santa Catarina provided and managed by the CNJ. This is a quantitative research, with qualitative elements, descriptive and of data collection (survey), with bibliographical and documental study and with application of questionnaire. The questionnaire was applied to first degree officials of units with more than 1,000 criminal execution proceedings in the State of Santa Catarina. It is considered that the specific objectives formulated were reached and the results obtained represent suggestions of routines that can be implemented, improved and also diagnosis of the main points of the system. It is concluded that the vision of the servants of the State of Santa Catarina, is that the SEEU system is between average and bad or average tending to negative, but in specific questions several occurrences between bad and terrible were verified. Such information could be used for improvement in the work processes of relative to the criminal execution, in order to contribute as much for the institution as for the improvement of the Justice.

Keywords: SEEU; experiences; innovation; work processes; officials; Judiciary of Santa Catarina

1 INTRODUÇÃO

A modernização dos sistemas judiciais é tema estudado e desenvolvido há tempos como necessidade primária para a entrega de um serviço público de qualidade (LIRA, 2004), sendo fundamental que o Poder Judiciário atualize seus métodos e processos de trabalho de modo a incorporar os avanços tecnológicos às finalidades da jurisdição.

Conforme apontado pelo Ministro do STJ, Humberto Martins, a utilização de tecnologias no Poder Judiciário, embora muitas vezes criticada, é um caminho sem volta (BRASIL, 2022) e contribui sobremaneira para a o alcance da eficiência.

Não por outro motivo, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), alinhado à estratégia nacional do judiciário, contempla em seu planejamento estratégico a adequação da infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional (Santa Catarina, 2021).

Embora a jurisdição seja una, a atuação do judiciário ocorre de uma maneira compartimentalizada, de acordo com a competência estabelecida como forma de “organização de tarefas e racionalização do trabalho” (NEVES, 2016, p. 327), sendo a execução penal um dos ramos que tem por finalidade efetivar as disposições da sentença criminal.

Visando a uniformidade dos procedimentos em matéria de execução criminal em todo o país, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) determinou a todos os Tribunais a utilização do Sistema Eletrônico de Execução Unificado – SEEU, programa desenvolvido para ser o padrão nacional no que se refere a tais processos (BRASIL, 2019).

Assim, desde o início do ano de 2021, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina implantou o SEEU como sistema de controle e tramitação das execuções penais, em substituição ao sistema até então utilizado (SANTA CATARINA, 2021).

Identificou-se então uma oportunidade de pesquisa sobre o tema, que visa perquirir dos servidores do Judiciário Catarinense suas experiências e sugestões a respeito, considerando principalmente a possibilidade de aprimoramento dos processos de trabalho envolvendo a referida plataforma.

Busca-se contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional, valor que norteia tanto as metas e prioridades estratégicas nacionais, quanto as metas definidas pelo TJSC.

Nesse aspecto, a utilização de questionário apresentado a servidores que atuam em varas de execução penal com mais de 1 000 ações de execução em tramitação, foi a forma utilizada para alcançar dados a respeito dos processos de trabalho envolvendo a execução penal, especificamente agrupar informações sobre a experiência e percepção do servidor como usuário do sistema; colher sugestões de rotinas que podem ser implementadas e melhoradas; e ao mesmo tempo produzir diagnóstico dos seus principais pontos.

O tema se mostra relevante, pois o Brasil possui uma das maiores populações carcerárias do mundo, ocupando o 3º lugar em 2021, com mais de 680 mil pessoas reclusas, segundo dados divulgados pelo G1 (SILVA *et al*, 2021), e o labor dos servidores impacta diretamente no andamento processual das execuções.

Assim, partindo-se de tal da premissa, pretende-se alcançar resposta à seguinte pergunta: Considerando que o SEEU é o sistema de controle e fiscalização dos processos de execução penal utilizado pelo judiciário de Santa Catarina desde 2021 (SANTA CATARINA, 2021), quais são as percepções e sugestões dos servidores do TJSC em relação à ferramenta?

A partir dessa proposta pretende-se como objetivo geral coligir o nível de satisfação e as experiências e sugestões sobre as rotinas de trabalho dos servidores que operam o respectivo sistema.

Descartando desde logo o fomento da crítica somente em razão da mudança de plataforma, o que se espera é produzir material que expresse conteúdo relevante e capaz de apoiar e servir de base informativa ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina para a consecução de seus fins.

Vislumbra-se um ambiente propício para registro e coleta dessas informações sobretudo a fim possibilitar um diagnóstico das virtudes e vicissitudes do sistema (BRASIL, 2022), contribuindo para o desenvolvimento contínuo e progressivo das bases de dados do Tribunal e também da satisfação das expectativas das pessoas que integram seu quadro.

Tem-se como objetivos específicos: a) Apresentar um panorama acerca do processo digital e da execução penal no Brasil e documentos normativos relacionados ao sistema SEEU; b) Aplicar um questionário aos servidores do TJSC que atuam em processos de execução penal para coletar experiências, propostas e o grau de satisfação a respeito do sistema SEEU; c) Apresentar e analisar os resultados coletados, visando contribuir com a estratégia institucional e a melhoria dos processos de trabalho na área de execução penal.

O presente estudo se caracteriza como quantitativo, englobando também aspectos qualitativos, descritivo e de levantamento de dados (*survey*). Quanto aos meios, trata-se de estudo bibliográfico, documental e com aplicação de questionário. Compõem o sujeito da pesquisa os servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, do primeiro grau, que trabalham com o sistema SEEU nas comarcas com mais de 1.000 processos de execução em tramitação. O tema será abordado pelo método indutivo na coleta e apresentação dos dados.

Para atender aos propósitos de pesquisa, inicialmente são apresentados conceitos básicos acerca do processo eletrônico no Brasil, execução penal, sistema SEEU, planejamento estratégico elaborado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina para o ciclo 2021-2026 e acerca da gestão por processos de trabalho. Na sequência, os dados coletados são apresentados, utilizando-se gráficos e tabelas, de modo a responder aos objetivos traçados. Por fim, conclui-se com a análise e discussões sobre os dados obtidos, com ênfase no diagnóstico e avaliação do sistema SEEU, destacando oportunidades e propostas para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentre as balizas abordadas na pesquisa destaca-se o processo eletrônico de execução penal, a gestão estratégica e a gestão por processos de trabalho adotados pelo Tribunal de Justiça de Santa, conforme se apresenta a seguir.

2.1. O Processo Eletrônico De Execução Penal e o Sistema SEEU

A temática desenvolvida no presente trabalho perpassa inevitavelmente pela ideia de jurisdição, que significa a atuação estatal no sentido de aplicar o direito ao caso concreto e assim buscar a pacificação social. Essa função é atribuída precipuamente ao Judiciário, embora outros atores também a exerçam de forma atípica (NEVES, 2016).

Nesse aspecto, cabe ressaltar que a jurisdição é una e indivisível, mas a atuação do judiciário ocorre de uma maneira compartimentalizada, distribuindo o seu exercício por temas e especialidades, ao que se chama competência (DONIZETTI, 2020). Um desses ramos é a execução penal, que tem por finalidade efetivar as disposições da sentença criminal, fiscalizando o cumprimento da pena ou medida de segurança aplicada.

De acordo com Guilherme de Souza NUCCI (2020, p. 26), essa é a “fase processual em que o Estado faz valer a pretensão executória da pena, tornando efetiva a punição do agente e buscando a concretude das finalidades da sanção penal”.

Dizer o direito (*juris dictio*) é atividade que se manifesta no plano concreto por meio de um instrumento que se denomina processo judicial: um conjunto de atos predeterminados e regidos pela lei e por princípios. Trata-se do meio para realização da justiça, o método pelo qual a jurisdição se opera (DONIZETTI, 2020).

O vínculo da palavra processo com o mundo jurídico é tão estreito que existem teorias, estudos diversos e também uma evolução doutrinária própria que o permeia.

Naturalmente, a fiscalização judicial da pena ocorre em processo próprio (eventualmente chamado de PEC), que tem início com a guia de recolhimento ou guia de execução, segundo determina a Lei de Execuções penais.

Expedido de ofício pelo Juiz (BRASIL, 1984) esse documento se caracteriza em um resumo da situação prisional do indivíduo, com diversos dados sobre o condenado e a condenação, e inaugura formalmente o cumprimento da pena.

A partir desse ponto, são registrados no PEC os dados e ocorrências relevantes relacionados à competência do juiz das execuções penais. Benefícios, como progressão de regime, saídas temporárias e remições; requerimentos; controle de trabalho; audiências; decisões; pareceres; extinção da pena; todos são exemplos de situações documentadas no processo (BRASIL, 1984).

Doutra perspectiva, o processo quase sempre é associado pela população a montanhas de pastas, pilhas de papéis, carimbos e protocolos, imagem que se busca superar, justamente porque isso em muito contribui com a ideia de lentidão e burocracia (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, foi editada a Lei n. 11.419/2006, que possibilita o uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais e prática de atos processuais.

Considerada um dos marcos na modernização da tramitação dos processos judiciais e um compromisso com a celeridade processual, a utilização de processo eletrônico também nasceu com a promessa de proporcionar maior segurança à sociedade e ao próprio judiciário.

Dentre as possibilidades previstas na Lei 11.419/06 está o desenvolvimento de sistemas eletrônicos para processamento de ações judiciais pelos Tribunais dos Estados (art. 8º), de modo que apoiado nesse permissivo legal, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina desenvolveu o sistema SAJ (hoje em desuso) e desde 2018 utiliza o EPROC como sistema padrão de tramitação de seus processos judiciais (SANTA CATARINA, 2018), ambos com aplicações para controle da execução penal.

Não obstante essa realidade, especificamente com relação à execução penal, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) determinou que todos os processos de execução penal no Brasil deverão tramitar pelo SEEU - Sistema Eletrônico de Execução Unificado, software desenvolvido em parceria com o Tribunal de Justiça do Paraná (CRUZ e QUADROS, 2020).

A base do sistema foi criada por aquele Estado, em 2011, e se chamava de Projudi da Execução Penal. Sendo um sistema já funcional, continha diversas ferramentas de acordo com a dinâmica do processo eletrônico, por isso foi selecionado para operar em todos os tribunais do país (CRUZ e QUADROS, 2020).

Após certo tempo de desenvolvimento, no ano de 2016, surge a primeira normativa instituindo o SEEU como sistema padrão para a prática de atos processuais relativos à execução penal, Resolução CNJ 223/2016, que estabeleceu, dentre outras disposições, a interoperabilidade entre sistemas (BRASIL, 2016).

Sua implantação, entretanto, enfrentou algumas dificuldades, sobretudo pela “heterogeneidade entre os diversos Tribunais”, (BRASIL, 2018, p. 32) de modo que em 2018 percebeu-se a necessidade de adaptações no sistema inicialmente concebido.

O prazo final para adoção por todos os tribunais também foi modificado, inicialmente era dezembro de 2019 e depois, junho de 2020 (Resoluções n. 280/2019 e n. 304/2019).

A imposição de se utilizar o SEEU, como a de qualquer outro sistema, exigiu adequações em procedimentos prévios e gerou certa resistência em alguns Estados da Federação a exemplo de São Paulo (BRASIL, 2019) e do próprio TJSC (BRASIL, 2019).

No entanto a implantação ocorreu e, no caso da Justiça Catarinense, encontra-se em vigor desde 2021 (Resolução Conjunta GP/CGJ n. 1/2021) com a migração de todos os processos em tramitação em sistemas prévios e a distribuição exclusiva dos novos processos.

2.2 Aprimoramento da Justiça: Um Assunto Estratégico

A proposta de uma plataforma nacional para controle da execução traz consigo um leque de possibilidades e inegáveis benefícios a todo o Estado e à sociedade de um modo geral, pois representa acesso rápido a informações relevantes, além de contribuir para a formulação de políticas públicas integradas.

Já foi dito também que tal providência teria sua contribuição para a razoável duração do processo (BRASIL, 2016), valor alçado a princípio constitucional que descortina a necessidade de evolução constante do sistema de justiça.

Esse tema, aliás, está na pauta do planejamento estratégico do Judiciário Nacional. Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional e aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal são Macrodesafios do Judiciário Brasileiro estabelecidos para o período 2021-2026 (BRASIL, 2020).

Na esfera Estadual, o planejamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina contempla, no que se refere à prestação jurisdicional, a otimização da força de trabalho e a oferta de ferramentas eficientes (SANTA CATARINA, 2021).

Oriundo do conhecimento militar, o planejamento estratégico é uma linha de gerenciamento já consolidada na iniciativa privada como forma de manter a empresa competitiva diante de alterações nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, e que foi adaptado com entusiasmo no setor público como uma das maneiras de se buscar a priorização da excelência do serviço oferecido ao cidadão (PEREIRA, 2011).

Refletindo a missão, a visão e os valores da instituição, ele representa o modo como ela espera ser vista pela sociedade, por seus colaboradores, parceiros, fornecedores e consumidores, mas além disso, esse instrumento também traça os objetivos gerais de desenvolvimento e norteia a estratégia e a utilização dos recursos disponíveis e envolve o gerenciamento dos meios para a consecução dos fins almejados. Trata-se, nesse aspecto, da fixação de diretrizes e metas a serem alcançadas e as ações com que se pretende atingir tais objetivos (PEREIRA, 2012).

Dentre os principais benefícios de se adotar o planejamento estratégico estão a identificação de atividades mais relevantes para os resultados esperados; produzir elementos de apoio ao processo decisório; proporcionar a alocação de forma racional e direcionada dos recursos; propiciar o comportamento sinérgico de setores diversos, distribuindo a estratégia

como tarefa de todos; transformar a organização em proativa; e obter melhores resultados operacionais (BRASIL, 2016).

O planejamento por parte do Estado não é exatamente uma novidade, sendo possível encontrar na Constituição Federal (1988), dispositivos nesse sentido, como, por exemplo o art. 174, que trata da função do Estado como regulador econômico, exercendo o planejamento, que será determinante para o serviço público e indicativo para o setor privado.

Nessa linha, respeitadas as devidas diferenças e adaptações, tal ferramenta típica do setor privado pode ser utilizada na administração pública. Afinal, de acordo com JUNIOR (2018, p. 75), citando Fayol:

"qualquer organização, pequena ou grande, familiar, empresarial ou governamental, tem um desafio comum para ter sucesso – conseguir organizar-se de tal forma que o seu dirigente seja capaz de: (1) planejar, a partir da identificação de problemas e desafios, para, em seguida, (2) organizar os recursos (fatores de produção), e, então, (3) liderar e coordenar a execução. Finalmente, cabe ao dirigente observar todas essas quatro fases e promover correções, aperfeiçoamentos e melhorias, ou seja, (4) controlar."

Por outro lado, não se pode olvidar que a evolução dos meios de comunicação e o acesso mais rápido à informação ocasionaram um maior interesse por parte da população a respeito da coisa pública de um modo geral, especialmente no que concerne aos gastos públicos e sua transparência.

A respeito, VEIGA (1998, p. 4) é certa ao apontar que se estabeleceu no inconsciente coletivo “uma perigosa generalização negativa quanto à capacidade do serviço público em atender aos anseios da sociedade de prestar serviços de qualidade”, de modo que se verifica uma real necessidade de melhoria dos resultados oferecidos através da modernização do sistema de gestão pública, como forma desfazer essa imagem de ineficiência.

A fim de atender a um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seus direitos e uma sociedade muito mais complexa, o setor público no Brasil precisa estar devidamente preparado, já que, não raro, a competência e capacidade do Estado para a solução dos problemas que se apresentam é questionada (VEIGA, 1998).

Nesse aspecto, o planejamento estratégico visa fornecer elementos para a tomada de decisões e o alcance dos interesses da coletividade, seguindo a linha gerencial inaugurada pela “Nova Administração Pública” que se caracteriza por utilizar a partir de princípios mercadológicos e do setor privado em busca de uma maior eficiência, transparência e governança na administração pública (CHAGAS, 2015).

Sendo serviço essencial e inerente à própria existência do Estado Brasileiro, o judiciário não poderia passar ao largo dessa necessidade, devendo estar em sintonia com os anseios sociais e se utilizar dos instrumentos disponíveis para consecução de seus fins.

Nessa perspectiva, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina adotou técnicas gerenciais, dentre as quais se destacam a implementação do Sistema de Automação do Judiciário em 1997, e a adoção do planejamento plurianual e no ano de 2000, instituiu o seu planejamento estratégico como forma de privilegiar a administração racional e inaugurar uma gestão desvinculada do empirismo (SILVA, 2009).

Desde 2009, seguindo a política nacional, o plano estratégico do TJSC é reelaborado a cada seis anos, observando o conteúdo temático dos Macrodesafios Nacionais do Poder Judiciário e mais atualmente também os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU (BRASIL, 2020).

Com vigência 2021/2026, o planejamento atual apresenta:

Missão: Promover a solução de conflitos com efetividade;

Visão: Ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora;

Valores: Credibilidade; Valorização das pessoas; Efetividade; Inovação Acessibilidade; e Sustentabilidade (SANTA CATARINA, 2021, p. 12).

Já os objetivos estratégicos foram divididos em três categorias: Sociedade, Prestação Jurisdicional e Aprendizado e Crescimento (SANTA CATARINA, 2021).

No que se refere à Sociedade, pretende o Judiciário Estadual “Promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema da Justiça; e Manter relações institucionais positivas” (SANTA CATARINA, 2021, p. 11).

Quanto à prestação jurisdicional, o foco é nos procedimentos internos. Busca-se “otimizar a organização judiciária e a força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais e impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes” (SANTA CATARINA, 2021, p. 11).

Por fim, em relação ao Aprendizado e Crescimento, tem-se cinco pontos chave, que envolvem a promoção da saúde, da qualidade de vida e formação profissional; o uso estratégico da tecnologia e fortalecimento da segurança da informação; aprimoramento de ações sustentáveis na gestão de recursos naturais; adequação da infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional; e o fomento à governança e a gestão estratégica (SANTA CATARINA, 2021, p. 11).

Como se pode perceber, a tecnologia desempenha papel de destaque na consecução das finalidades institucionais do Tribunal ocupando espaço próprio em um dos objetivos estratégicos, afinal, está ligada diretamente ao uso eficiente dos recursos e ferramentas para otimização do trabalho e entrega jurisdicional em tempo adequado (CRUZ e SILVA, 2012).

Possível afirmar sem receio, que no atual contexto do desenvolvimento global, as ferramentas digitais são indispensáveis para uma adequada prestação de serviço público, pois além de tornar possível que tarefas repetitivas sejam realizadas de forma autônoma, de modo a maximizar a celeridade processual, também têm o viés de otimizar a capacidade intelectual dos servidores e assim, conseqüentemente, dos recursos públicos.

Essa percepção ganha relevância quando se trata de uma ferramenta voltada a tema sensível como o controle e registro de pessoas privadas de liberdade.

Assim, buscar as experiências dos servidores que trabalham imersos nessa área de atuação, desvelando acerca da sua prática e rotina diária revela-se com potencial de prestar apoio à tomada de decisão e indicar possíveis horizontes para a organização das forças de trabalho e arranjo eficiente de ferramentas tecnológicas disponíveis.

Ao mesmo tempo, pôr em evidência suas impressões, percepções e manifestações acerca das atividades diárias alinha-se a outro ponto crucial, tratado também como assunto estratégico pelo TJSC: a promoção da saúde e da qualidade de vida dos colaboradores, além de incentivar o aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo.

2.3 Melhoria Do Processo em Busca da Qualidade

O SEEU surgiu como sistema gerenciador nacional, com o escopo de unificar a gestão da informação no âmbito da execução penal e tornar seu trâmite processual mais célere, eficiente e uniforme.

Tratando-se de um sistema completamente diferente daqueles até então utilizados, naturalmente verificou-se a necessidade de adaptação das formas de trabalho e modificação das rotinas até então utilizadas para elaboração e cumprimento de atos relacionados à execução, já que a plataforma traz consigo processos de trabalho próprios.

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa a palavra processo pode ter como seu significado o “método, sistema, modo de fazer uma coisa” ou então “Conjunto de manipulações para obter um resultado”. Assim, oportuno desde logo ressaltar que expressões como “processo de trabalho”, “processo decisório” e “processo judicial”, são utilizadas em seus contextos com significados próprios e distintos (PRIBERAM, 2021).

Processo de trabalho, na visão de RICCIO e AMES (2018, *apud* HAMMER e CHAMPY, 1994) pode ser definido como uma sequência de atividades direcionada para a produção de determinado resultado, decorrente das estratégias organizacionais que impliquem valor ao beneficiário.

Doutra perspectiva é possível definir processo de trabalho como a maneira de realizar um determinado conjunto de tarefas, aí incluída as tarefas a serem executadas, o número de operadores, “a distribuição do trabalho, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados” (GONÇALVES, 2000, p. 8-9).

Para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina é o conjunto de atividades integradas realizadas numa organização com o objetivo de gerar produtos ou serviços. Entrega valor aos clientes/cidadãos e visa cumprir seus objetivos estratégicos (SANTA CATARINA, 2021).

Já gestão de processos de trabalho é um método utilizado para a definição, análise e transformação de processos de trabalho, com objetivo de conectar a estratégia da Organização ao foco do cliente/cidadão por meio de processos melhores.

Tal modelo vem sendo implementado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com foco na melhoria contínua, tendo em vista que o desempenho dos processos de trabalho reflete diretamente no desempenho da instituição e o alcance de seus objetivos estratégicos (SANTA CATARINA, 2021).

Embora seja mais voltada ao aspecto organizacional, é possível dizer que se trata de um componente de apoio ao planejamento estratégico, e que, de certa forma, traça um caminho de verificação inverso em relação àquele.

Enquanto no planejamento são estabelecidos objetivos e metas abstratas e depois elaborados projetos a fim de buscar a sua concretude, na gestão por processos a análise do desempenho de um determinado processo se manifesta primeiramente no trabalho cotidiano e, somente em um segundo momento, reflete nos objetivos estratégicos (SANTA CATARINA, 2014).

Não há dúvida, então, que um sincronismo estratégico deve ser buscado, considerando a estreita relação entre as duas matérias, de modo que a melhoria do processo de trabalho impacta nos objetivos mais abstratos, pois a medida do seu desempenho é associada às entregas realizadas pela instituição (SANTA CATARINA, 2014).

Vislumbra-se então, a importância do investimento na melhoria contínua, movimento que traz consigo a motivação, criatividade e otimização do trabalho, além de demonstrar ao cidadão, à sociedade, às partes envolvidas nos processos judiciais e aos órgãos de controle, que há preocupação com a qualidade do serviço prestado.

Gonçalves (2000) ensina que todo trabalho importante faz parte de algum processo e não existe um produto ou serviço sem o desenvolvimento de um processo. Ao revés, também é possível afirmar que não há nenhum sentido na existência de um processo sem resultado. Ressalta ainda o autor que a importância dos processos de trabalho fica mais evidente quando se trata de atividade puramente intelectual (como é o caso da Justiça).

Esse tipo de constatação revela a necessidade de revisitar e repensar o modo como são prestados os serviços públicos do Judiciário e de modo geral o que pode ser aperfeiçoado, analisando, no ponto, a noção de qualidade no serviço prestado e o buscando se desvincular daquela mesma imagem de ineficiência instaurada no imaginário coletivo (VEIGA, 1998).

Segundo CARDOSO (2005 apud DOMINGUES, 2014), a partir da necessidade de entregar uma resposta à altura dos anseios da sociedade, surgem novas técnicas gerenciais que introduzem na cultura do trabalho público, noções de qualidade, melhoria contínua, desempenho, administração por resultados, delegação de responsabilidade entre outras.

A exemplo, o executivo do Estado de Santa Catarina, implantou, no passado, o Programa de Qualidade total, visando a melhoria do serviço prestado à sociedade (VEIGA, 1998), e dentre os pontos-chave do referido programa encontramos, justamente o aperfeiçoamento dos processos, tudo a indicar a importância do tema para as técnicas gerenciais.

Sendo fator fundamental para uma adequada prestação do serviço, a tecnologia inegavelmente está presente nessa revisitação constante em relação aos processos de trabalho, pois “influencia tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo”, conforme enunciado por Gonçalves (2000a, p. 17). Para o autor, a sequência do processo é ditada ou pela tecnologia ou pela própria lógica do trabalho.

A legislação que inaugurou o processo eletrônico, Lei n. 11.419/2006, trouxe essa característica para a seara processual (BRASIL, 2006), estabelecendo todo um procedimental adaptado para o direito.

Aliás, a definição dos procedimentos existentes principalmente nos códigos de processo (civil, penal, tributário), não são nada mais do que o detalhamento de processos de trabalho, formas desenhadas para a prática de atos.

Por isso também há espaço para se refletir (num debate mais amplo, obviamente) sobre a necessidade de tantos procedimentos (informação verbal)², sobretudo porque a maioria das

² Fala do Professor Luís Felipe Canever durante o 1º workshop da Pós-Graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina: O DIFERENCIAL

leis que descrevem procedimentos no Brasil são de uma época em que predominava o registro massivo de documentos em papel, momento completamente diversa do atual em termos de tecnologia disponível.

A reavaliação deve ser uma constante em qualquer instituição que se compromete com a melhoria contínua. Apenas em caráter ilustrativo, há quem diga que estrutura do Poder Judiciário nacional, delineada pela Constituição Federal de 1988, reproduz o modelo napoleônico (DONATO, 2006).

Obviamente, necessário assinalar que o judiciário brasileiro evoluiu muito no decorrer do tempo e o cenário atual é bastante diferente do que observou em décadas passadas, tanto que seus órgãos estão preocupados em oferecer um serviço público cada vez melhor.

Assim, sem pretender discorrer sobre a necessidade (básica) de os órgãos públicos observarem como prioridade o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, muito menos levantar qualquer tipo de discussão vazia sobre definir qual é o melhor sistema, entende-se que a melhoria contínua é um valor de primeira necessidade e o estudo com aqueles que diariamente estão nas diversas frentes de trabalho é capaz de produzir bons resultados nesse sentido.

Os sistemas informatizados servem como suporte para a execução do trabalho e permitem a melhoria dos processos, mas esses também devem ser aperfeiçoados de modo a atender às necessidades da organização.

Isso se torna ainda mais evidente quando se trata da execução de penas, um segmento do direito que pouco ou quase nada evoluiu nas últimas décadas e que se desenvolve com o mínimo de investimento possível, já que o poder executivo normalmente não acompanha a demanda da justiça (MARONI, 2018).

Em tese, esse é o momento em que se busca a reeducação e a ressocialização do preso e a sua preparação para o retorno à convivência (SEQUEIRA, 2006), afinal a pena aplicada tem objetivos muitos maiores do que simplesmente cercear a liberdade, por isso essa etapa assume vital importância para o judiciário e para a sociedade como um todo.

Nessa linha cabe destacar que o aperfeiçoamento do processo de trabalho pode impactar diretamente nos objetivos estratégicos relacionados à jurisdição, auxiliando na otimização da organização judiciária. Por outro viés, coligir no nível de satisfação dos servidores em relação ao sistema também reflete objetivos institucionais.

Nesse ponto, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina elabora periodicamente pesquisa com seus colaboradores como forma de obter dados para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem à melhoria constante do ambiente de trabalho na Instituição, com questionamentos sobre os sistemas informatizados disponíveis (SANTA CATARINA, 2015).

O próprio CNJ não destoa dessa linha, ao estabelecer na Resolução 240/2016 como uma das diretrizes para promoção da valorização e garantia de ambiente de trabalho adequado a magistrados e servidores, a adequação das

tecnologias da informação e da comunicação às necessidades dos seus usuários de modo a facilitar o seu trabalho e a favorecer a evolução das relações de trabalho, com vistas ao constante aperfeiçoamento dos níveis de satisfação, de qualidade, de produtividade e de efetividade. (BRASIL, 2016, art. 8º).

Objetiva-se, pois, fornecer fundamentos técnicos para formulação e aprimoramento das políticas judiciárias relacionadas à execução penal e à gestão de processos no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como já mencionado, na presente pesquisa foi abordada a técnica *survey*, que pode ser traduzida, ainda que sem deslumbrar todo o alcance do significado da expressão, como levantamento. Na linha exposta por Mineiro (2020), esse pode ser um método apropriado para investigar um problema cuja resposta depende das informações diretas vindas das pessoas.

O levantamento pode abranger todos os integrantes do universo pesquisado, caso em que será denominado censo. Entretanto, executar uma pesquisa dessa envergadura acarreta diversas dificuldades, justamente pela necessidade de abordagem e acesso a toda a população analisada, por isso, na maioria dos casos, como no presente, seleciona-se, uma amostra significativa, que é tomada como objeto de investigação (GIL, 2002).

O Sistema SEEU abrange processos nos regimes aberto, semiaberto e fechado, o que significa que está presente nas 112 comarcas do Estado, sendo operado por um contingente considerável de servidores.

Nesta senda, para definição do objeto da pesquisa, optou-se por realizar um recorte sob o enfoque qualitativo delimitado a unidades com mais de 1.000 processos de execução penal distribuídos.

Foram identificadas 18 unidades que se enquadravam nos requisitos então delineados, a saber: Joinville, Capital, Itajaí, Chapecó, Blumenau, São José, Curitibanos, Criciúma,

Tubarão, Jaraguá do Sul, Palhoça, Camboriú, Balneário Camboriú, Araranguá, Brusque, Lages, Caçador e Rio do Sul. Também foi incluída na amostra a divisão de tramitação remota (DTR), que atua com um cartório de apoio às Varas Regionais da Capital, Criciúma e Curitiba, nos termos da Resolução Conjunta GP/CGJ n. 25/2020 (SANTA CATARINA, 2020).

De relevo mencionar que o total de processos de execução penal no Estado em novembro de 2022 era 78.629, sendo que as 18 unidades selecionadas abarcavam 48.500 processos, ou seja, aproximadamente 62% de toda a execução penal estadual. Assim, embora não seja direcionada a todos os servidores, a amostra selecionada traduz uma parcela bastante significativa da realidade do Judiciário Catarinense no que se refere à matéria.

Para identificação das unidades, foi utilizada a ferramenta Microsoft Power BI, disponibilizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina com acesso restrito. Esse recurso aparece na página eletrônica do Tribunal na opção Estatística.

Uma vez acessada a referida ferramenta, no dia 18-10-2022, foi gerado um relatório com a utilização do seguinte filtro: no campo classe, que se refere à classe processual, foi selecionada a opção “execução penal – 386”, em seguida o relatório foi exportado em formato compatível com o programa Microsoft Excel. Esse relatório contém diversos dados, como o total estadual e o total de processos por vara.

Na sequência, foram identificados os endereços de e-mail das varas, da DTR, e também dos servidores lotados nas respectivas assessorias, desse modo toda a população contemplada na amostra definida foi alcançada, o que preserva a fidedignidade dos resultados.

3.1 Coleta de dados

Foi elaborado um questionário utilizando-se o aplicativo Microsoft Forms, com vinte e uma perguntas abertas e fechadas que recebeu o título: Avaliação e sugestões dos servidores do Judiciário de Santa Catarina sobre o sistema SEEU e se encontra disponível no Apêndice A do presente trabalho.

O período de respostas se estendeu de 8 a 20 de novembro de 2022.

Na definição de Gil (2002 apud DOMINGUES, 2014), o questionário é composto por questões apresentadas às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Esta técnica foi aplicada a servidores que atuam tanto em funções de cartório quanto nas assessorias das 18 unidades acima mencionadas de forma a não identificar o respondente.

O formulário foi encaminhado via e-mail para 89 (oitenta e nove) destinatários. Deste total, 40 foram respondidos, dos quais 23 assinalaram trabalhar no cartório e 17 nas assessorias, considerando a organização clássica do Judiciário. Aqui, cabe observar que embora atualmente haja um esforço por parte do TJSC para romper com essa divisão, o sistema SEEU apresenta uma segmentação nesse sentido, com perfis diferentes para assessoria e cartório, por isso foi incluída essa distinção.

A partir dos quantitativos citados é possível inferir que houve resposta por 100% dos cartórios abrangidos e mais de 85% das assessorias. Embora o sigilo não permita afirmar que todas as unidades em análise aderiram ao questionário, a probabilidade de isso ter acontecido é próxima de 100%, denotando a representatividade da amostra.

A respeito das perguntas, foram elaboradas com base em questionários disponíveis acerca da avaliação de usabilidade de softwares, na experiência do pesquisador como usuário do sistema e também com o auxílio de outros dois servidores do Judiciário de Santa Catarina com experiência na execução penal e no sistema SEEU, o que serviu também, de certa forma, como pré-teste (CHAER, et al, 2011).

As questões foram elaboradas seguindo cinco eixos principais, considerados relevantes para o desenvolvimento das tarefas diárias: a estabilidade do sistema; a elaboração de minutas; a automatização de atos; a calculadora de previsão de benefícios na execução; e a complexidade do sistema.

De acordo com norma ISO desenvolvida para avaliação da qualidade de um software, o quesito usabilidade é composta pelas seguintes subcaracterísticas:

Reconhecimento de adequação - Grau em que os usuários podem reconhecer se um produto ou sistema é apropriado para suas necessidades.

Aprendizagem - Grau em que um produto ou sistema pode ser usado por usuários específicos para atingir objetivos específicos de aprender a usar o produto ou sistema com eficácia, eficiência, isenção de riscos e satisfação em um contexto de uso especificado.

Operabilidade - Grau em que um produto ou sistema possui atributos que o tornam fácil de operar e controlar.

Proteção contra erros do usuário. Grau em que um sistema protege os usuários contra erros.

Estética da interface do usuário - Grau em que uma interface do usuário permite uma interação agradável e satisfatória para o usuário.

Acessibilidade - Grau em que um produto ou sistema pode ser usado por pessoas com a mais ampla gama de características e capacidades para atingir um objetivo específico em um contexto de uso específico (ISO/IEC 25010)

As perguntas procuram englobar aspectos diversos, mas são direcionadas especialmente à usabilidade, que diz respeito à experiência do usuário.

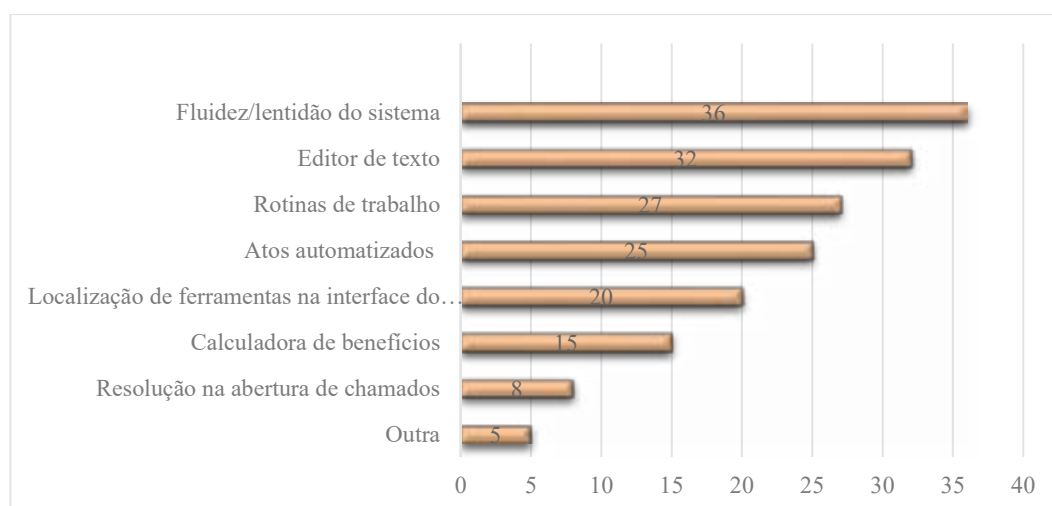
3.2 Apresentação

Dentre as questões elaboradas, duas têm sentido amplo e são relacionadas à visão geral do servidor em relação ao sistema. Nesse ponto, optou-se por posicionar a primeira pergunta logo no início do questionário com alternativas entre péssimo, ruim, bom, satisfatório e excelente; e a segunda, ao final, com sistema de notas de 0 a 10, sendo 0 a menor e 10 a maior nota possível de ser atribuída.

Em relação à primeira pergunta, não houve nenhuma indicação de “excelente”, cinco respostas apontaram o sistema como “bom” (13%), dezesseis respostas como “satisfatório” (40%), outros dezesseis (40%) caracterizam-no como “ruim”, e três respondentes (8%) indicaram ser péssimo. Das notas atribuídas, vinte respondentes indicaram de 0 a 4; onze indicaram nota 5; e nove pessoas indicaram notas 6 a 8.

Como razões determinantes para tal classificação, a próxima pergunta possibilita assinalar mais de uma alternativa. As mais apontadas foram: a “fluidez/lentidão do sistema”, 36 vezes; “editor de texto”, 32; as “rotinas de trabalho”, 27; “atos automatizados”, 25; “localização de ferramentas na interface do sistema”, 20; “calculadora de benefícios”, 15; “resolução na abertura de chamados”, 8; e a opção aberta “outra”, indicada 5 vezes, conforme gráfico 1 a seguir.

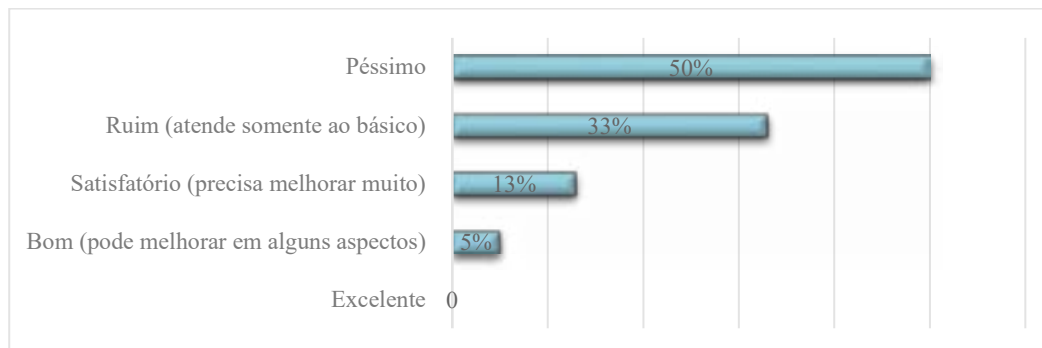
Gráfico 1 – Razões determinantes para a avaliação geral



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

No que se refere à velocidade e estabilidade do sistema, aí mencionadas a fluidez, lentidão e quedas, 50% dos respondentes marcaram “péssimo”; outros 33%, “ruim”; 13%, “satisfatório”; e 5% “bom”, nos termos do gráfico 2.

Gráfico 2 – Fluidez, lentidão e quedas

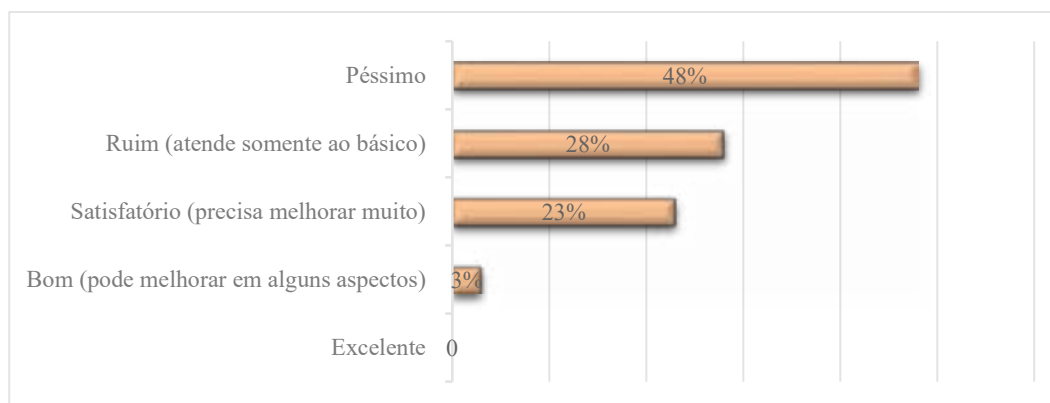


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Outro ponto tratado no questionário se refere à facilidade na navegação/utilização da interface do sistema, sendo que nesse quesito, 78% das respostas apontam para não e 23% para sim.

O Gráfico 3 está relacionado à possibilidade de automatização de atos, sendo que a maior indicação foi “péssimo”, com 48%, seguido de “ruim”, com 28%. “satisfatório” obteve 23% e “bom”, 3%. Não houve nenhum “excelente”. Essa questão procurou captar o quão facilitado pode ser o desenvolvimento de tarefas diárias, pela aglutinação de atos expedidos com o menor número de passos possível.

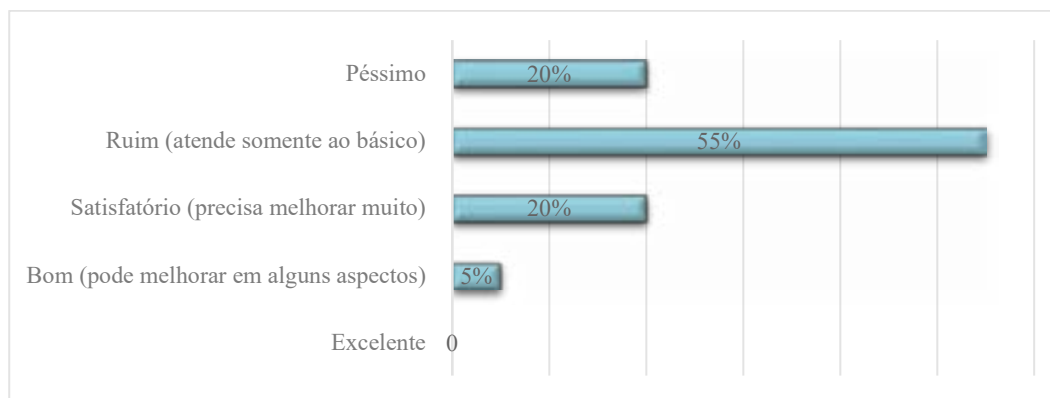
Gráfico 3 – Automatização de atos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Prosseguindo, em relação ao editor de texto presente no sistema, tem-se 20% dos apontamentos para “péssimo”; e 55% para “ruim”. Outros 20% o consideram “satisfatório” e 5%, “bom”. Nenhum “excelente” foi registrado.

Gráfico 4 – Editor de textos

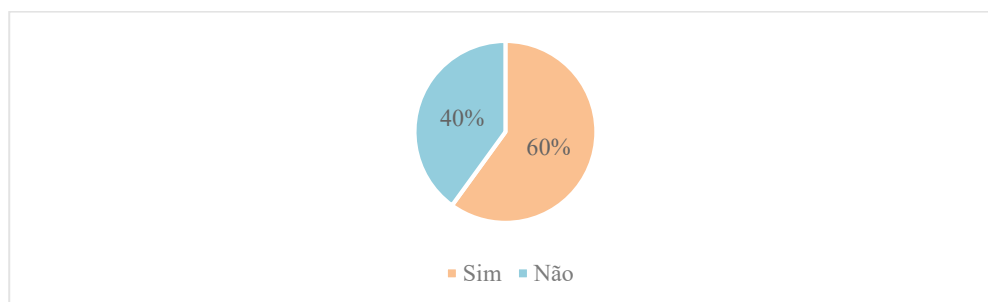


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Outro assunto relacionado à criação e edição de textos no sistema, a possibilidade de criação de modelos/matriz de documentos, registrou 30% de apontamentos para “péssimo”; 35% “ruim”; “satisfatório”, 25%; e “bom”, 10% das respostas. Não houve opção por “excelente”.

Em relação à necessidade ou conveniência de visualizar as minutas produzidas por outro colega, 60% dos respondentes consideraram isso importante para o desenvolvimento de suas funções, enquanto 40% marcaram a opção não.

Gráfico 5 – Visualização de minutas de outro usuário

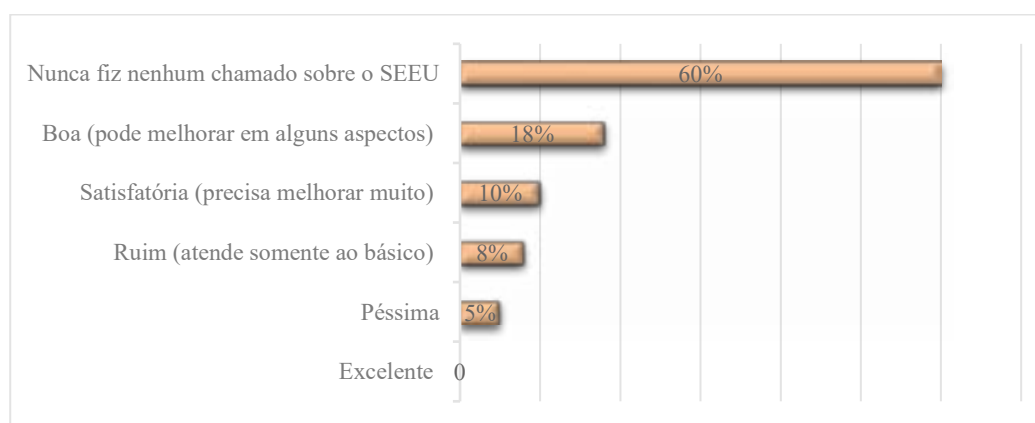


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Dos respondentes que assinalaram a opção sim, 37% revelaram a utilização de outro programa para elaboração de documentos, dentre os citados estão, EPROC, Microsoft Word, Google Docs e Microsoft One Drive. Há menção da utilização de funcionalidades como a conferência de minutas e a pesquisa de documentos expedidos. Outros 37% informaram que não há essa possibilidade, e que seria positivo se isso fosse implementado.

O Gráfico 6 se refere a respostas obtidas na abertura de chamados, procedimento utilizado pelo usuário quando ocorre algum erro ou solicitação de esclarecimento acerca do sistema. No caso 60% dos respondentes declararam não ter feito nenhum chamado a respeito do sistema, seguindo 18% que consideraram “boa” a resposta obtida. Outros 10% consideraram “satisfatória”; 8%, “ruim”; e 5% péssima. Não houve “excelente”.

Gráfico 6 – Resposta na abertura de chamados

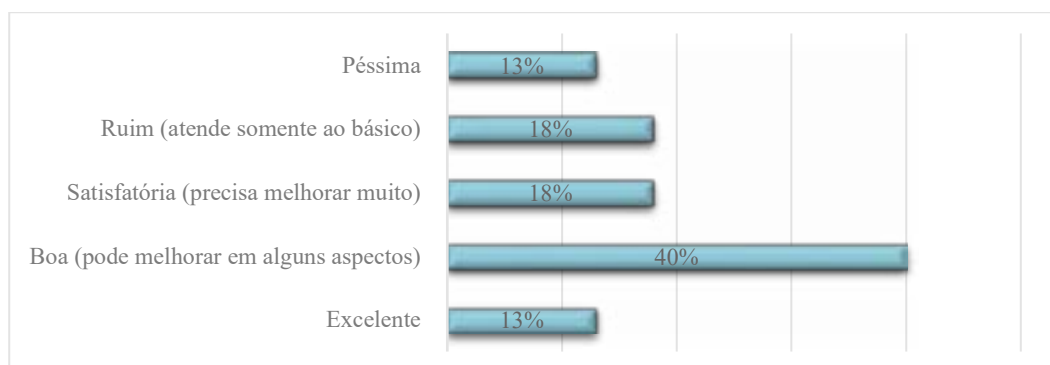


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

A possibilidade de se obter relatórios do sistema foi classificada como “péssima” por 20% dos respondentes; “ruim” foi marcada por 28%; “satisfatória”, 30%; e “boa” por 23%.

Em relação aos cálculos e prognósticos de benefícios, no que se refere à exatidão dos cálculos apresentados, houve 13% de marcações como “excelente” e 40% como “boa”, ou seja, mais da metade dos respondentes entendem que essa é uma boa ferramenta. Já 18% das respostas foram assinaladas como “satisfatória” e 18% “ruim”; outros 13% assinalaram “péssima” nesse quesito.

Gráfico 7 – Exatidão/Assertividade dos cálculos do sistema



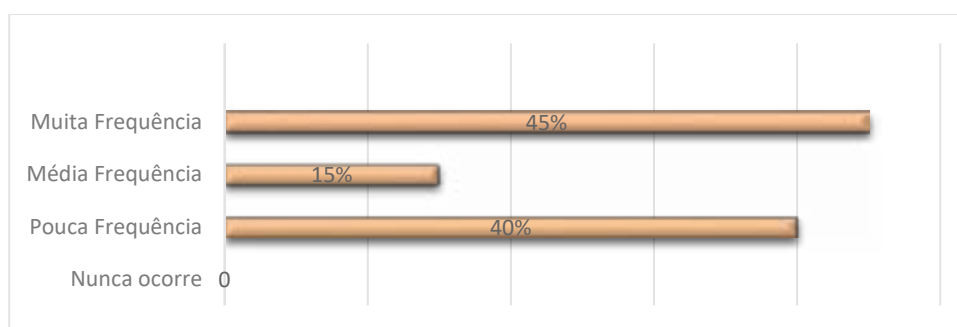
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Ainda com relação aos cálculos, foram elaborados dois questionamentos, abordando a facilidade no preenchimento dos dados necessários e a ocorrência de divergências entre os cálculos do sistema e a previsão do magistrado no processo.

Foram registradas 37% das respostas considerando “bom” no que concerne à facilidade no preenchimento dos dados, enquanto outros 28% assinalaram “péssimo”; “satisfatório” teve 10%; e “ruim” 20%. Não houve registro para “excelente”.

Sobre as divergências entre a calculadora e a previsão do juiz no processo, houve 45% de registros para “muita frequência” e 40% para “pouca frequência”. “Média frequência” tem 15%. “Nunca ocorre”, não foi marcada, conforme gráfico 8 a seguir:

Gráfico 8 – Divergências entre os cálculos do sistema e previsão do Juiz



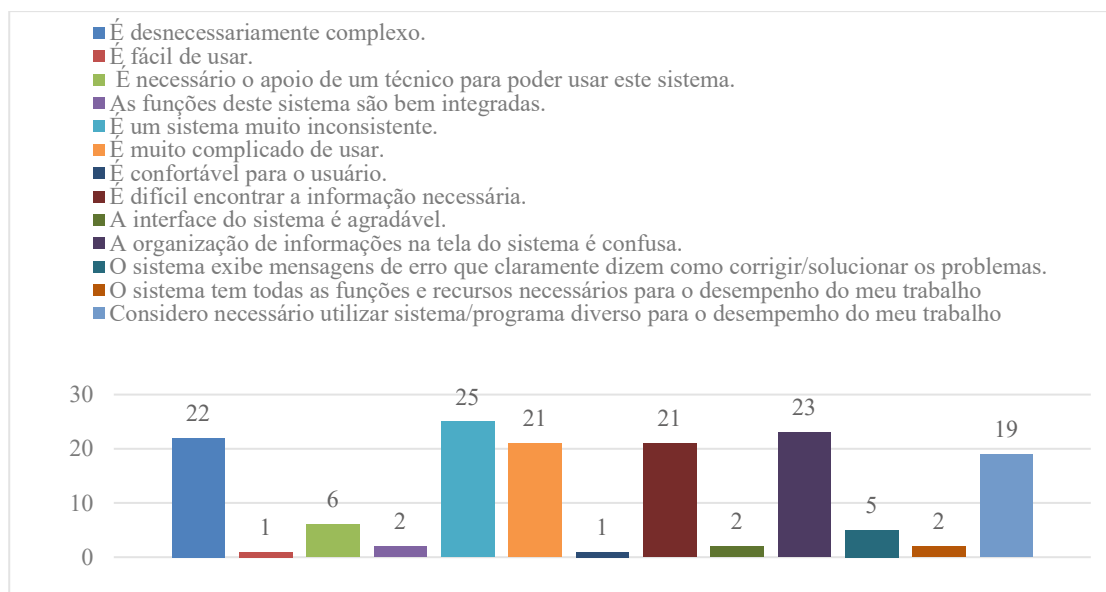
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Uma das perguntas foi elaborada com treze opções, para que o respondente identificasse quais pontos eram relevantes sobre o sistema.

Nesse ponto, como se verifica, as seis opções de maior destaque, iniciando pela que obteve maior pontuação, foram: “É um sistema muito inconsistente”, com 25 marcações. A seguir, tem-se “A organização de informações na tela do sistema é confusa”, com 23; “É desnecessariamente complexo” está em seguida, com 22 marcações, seguido de “É muito complicado de usar” e “é difícil encontrar a informação necessária” como 21 pontos cada. Na sequência tem-se “Considero necessário utilizar sistema/programa diverso para poder desempenhar a contento meu trabalho”, com 19 ocorrências.

As demais opções contam com menor ocorrência, sendo elas: “é fácil de usar”, 1 marcação; “as funções são bem integradas”, 2; “é confortável para o usuário”, 1; “a interface é agradável”, 2; “as mensagens de erro dizem claramente como resolver o problema”, 5; “o sistema tem todos os recursos necessários”, 2; e “é necessário o apoio de um técnico para operar”, 6 apontamentos. O gráfico 9 ilustra as ocorrências.

Gráfico 9 – Fatores assinalados como relevantes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

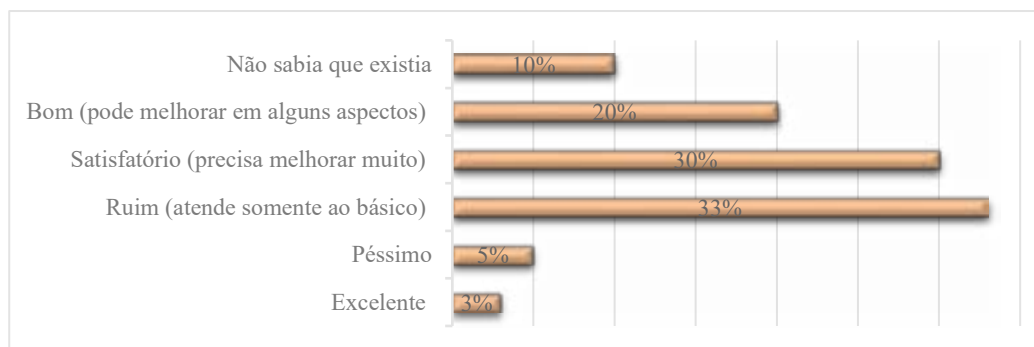
Prosseguindo, duas abordagens foram realizadas a respeito de capacitação e material de apoio.

Sobre a capacitação oferecida, respectivamente 23% e 33% das respostas foram péssima e “ruim”. Satisfatória obteve 25%; boa representa 18%; e “excelente”, 3%.

No que concerne ao material auxiliar disponível para desempenho das funções, aí incluídos tanto o material disponibilizado pelo CNJ quanto aquele elaborado pelo próprio TJSC, um dado bastante relevante merece destaque: 10% dos respondentes marcaram a opção “não

sabia que existia”. Do restante, tem-se 5% para “péssimo”, enquanto 33% das pessoas assinalaram “ruim”. Tem-se ainda 30% das respostas para “satisfatório”; 20% para “bom”; e 3% “excelente”.

Gráfico 10 – Material de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

Duas perguntas foram formuladas com resposta aberta e caracteres livres, uma solicitando duas propostas de ação para aprimoramentos dos procedimentos adotados no sistema SEEU; e outra para que o respondente deixe um comentário apontando o que acredita ser relevante em relação ao sistema.

As respostas, em sua integralidade, estão dispostas no Anexo I, e ora se destacam de forma resumida as principais contribuições.

Trinta e oito respondentes apresentaram sugestões, sendo que a maior incidência faz referência à melhoria na elaboração de minutas, com 18 recorrências, que podem ser sintetizadas nos seguintes pontos:

- Melhoria no editor de textos, com salvamento automático e padronização e fontes, por exemplo.
- A possibilidade de realizar consultas de minutas antigas com a utilização de palavras do texto como termos de pesquisa.
- A possibilidade de visualizar e editar minutas elaboradas por outros usuários.
- Facilitação da inclusão de dados automáticos nas minutas.
- A possibilidade de minimizar a minuta para consulta do processo.

Outra questão que merece relevo nas sugestões é a simplificação de procedimentos com diminuição do número de etapas necessárias para elaboração de atos, e também a diminuição de cliques, verificou-se 11 recorrências a respeito.

Nessa linha destacam-se:

- A possibilidade de baixar mandado e ato ordinatório com prazo sem ter que juntar novo arquivo.
- Diminuição no número de abas para a expedição de um ato.
- Simplificação do lançamento de remição.
- Diminuição de passos para emissão de documentos.
- Racionalização das pendências geradas e melhor disposição das informações na tela.

A possibilidade de automatização de expedientes foi o terceiro ponto mais debatido entre as sugestões apresentadas com 7 menções. Daí pode-se destacar como sugestões:

- Intimar Ministério Público e Defesa ao mesmo tempo;
- Possibilitar a programação de atos em minutos de decisão;
- Preenchimento das abas incidentes no momento da elaboração de atos e assinaturas de decisões;
- Expedição de ofício pelo próprio sistema.
- Possibilitar que a parte cadastre o incidente ao peticionar.

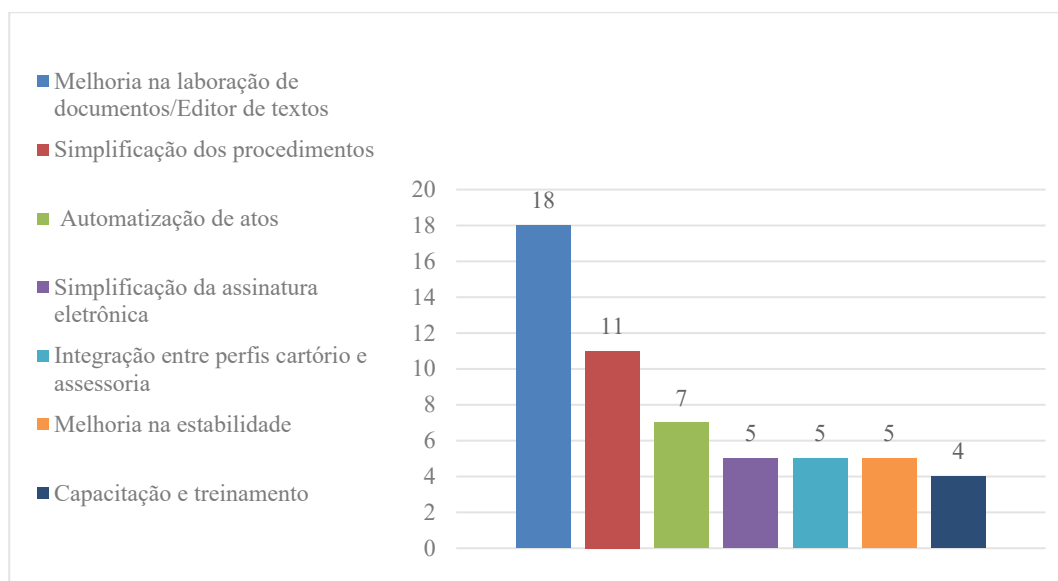
Ainda nas mesmas perguntas, três pontos foram elencados com a igual ocorrência, aparecem 5 vezes: melhorar a estabilidade do sistema, em razão das constantes quedas e lentidão; promover integração entre os perfis de cartório e gabinete para que não seja necessário alterar o perfil ao praticar atos; e a melhoria na assinatura digital, tanto com a implementação de assinatura em lote, quanto na simplificação do próprio procedimento, que atualmente necessita várias etapas para conclusão.

A capacitação foi elencada como relevante em 3 ocasiões.

Por fim, outros temas foram abordados como a implantação da biometria, que facilitaria sobremaneira a apresentação de apenados e a integração com outros sistemas como Infodip por exemplo e a existência de um módulo de contabilidade para realização de cálculos.

O Gráfico a seguir, aborda, por assuntos, as principais sugestões apresentadas.

Gráfico 11 – Sugestões de melhoria



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

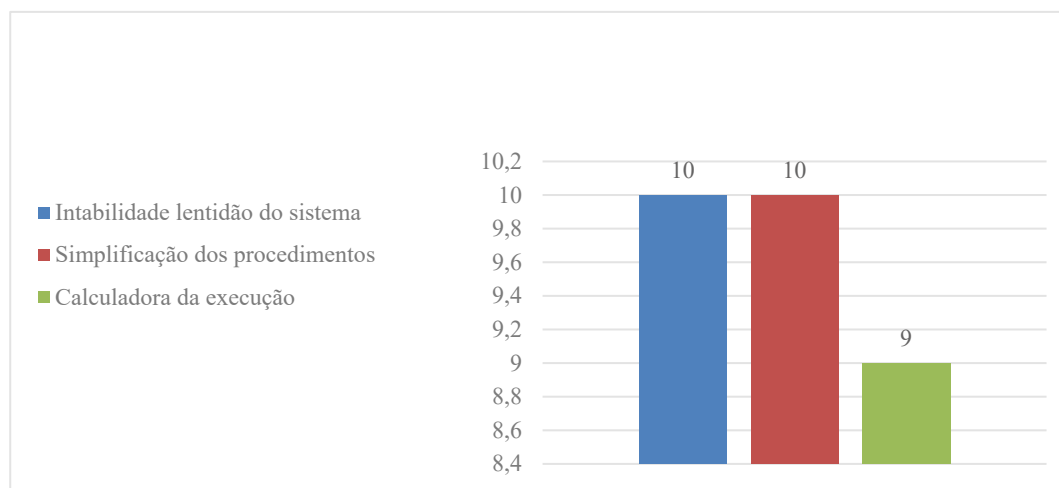
A próxima questão elaborada de forma de resposta aberta foi a solicitação de um comentário sobre o que o respondente considera relevante sobre o sistema, aí buscando maior diversidade sobre o que representa para o público-alvo o próprio sistema e o trabalho com ele (Anexo I).

Nesse particular, obteve-se o total de dezenove manifestações, com 10 menções à instabilidade ou lentidão do software.

De relevo ainda mencionar que houve 10 comentários relacionadas à simplificação do sistema de um modo geral, com a diminuição da burocracia e de etapas para a realização de atos, um deles inclusive menciona a necessidade de melhoria na usabilidade como um todo.

Verificou-se também 9 comentários dedicados aos cálculos. A constatação de algumas falhas nas previsões aparece, mas o que se pode destacar é a referência à exatidão do cálculo se alimentados os dados de forma correta, sendo reforçada também a necessidade de capacitação para correto lançamento dos eventos e incidentes.

Gráfico 12 – Comentários sobre situações relevantes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do questionário aplicado

3.3 Discussão e Resultados

Da análise das questões que integraram o formulário, percebe-se que ainda há situações em que o sistema não atende a contento, do ponto de vista dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Por isso, as respostas e os relatos contidos no formulário, são elementos importantes para as ações futuras.

Das respostas obtidas, é possível afirmar que a visão geral apresentada é de que o sistema SEEU está entre médio e ruim, ou médio tendendo para negativo. Já no que concerne às perguntas específicas, houve várias ocorrências entre ruim e péssimo.

Como fatores mais recorrentes pode-se destacar a tarefa de elaboração de minutas e o editor de textos do sistema. Não à toa, já que esta é a principal atividade da maioria dos servidores, seja na elaboração de projetos de decisão, despacho ou sentença, seja na expedição de atos de cumprimento, como ofícios, mandados, certidões.

Adiante, o que também se verificou de maneira repetida foi a menção à complexidade dos procedimentos. Termos como “sistema travado”, “precisa ser mais simples”, “burocrático”, “perda de tempo no serviço”, “parece que precisamos fazer mais passos do que o necessário”, “melhorar sua usabilidade” e “vários cliques para realizar qualquer função básica” foram mencionados.

Com menos intensidade, há referência à possibilidade de melhoria nos lembretes e cadastro de autotextos, também foi citado que há diversos atos ordinatórios gerados com lançamentos de dados nas abas eventos e incidentes, que causam poluição na visualização.

Há menção ainda de que a proposta do sistema é ótima, como um sistema nacional único, o que facilita o controle e a obtenção de dados de modo rápido e eficiente.

Outro ponto positivo a ser destacado é a resposta obtida na abertura de chamados, procedimento utilizado pelo usuário quando ocorre algum erro ou solicitação de esclarecimento acerca de sistemas diversos. No caso, 60%, os respondentes declararam não ter feito nenhum chamado a respeito do sistema, seguindo de 18% que consideraram boa a resposta obtida, o que sinaliza que o suporte oferecido se encontra adequado.

De relevo mencionar que a mesma pessoa que avaliou a capacitação oferecida pelo TJSC como excelente, também assim considera o material de apoio.

Interessante ressaltar, aqui, certa contradição entre a opinião geral e a abertura de chamados, afinal, se a avaliação sobre o sistema é negativa e percentual considerável declarou desconhecer o material de capacitação, seria possível cogitar, em tese, que haveria um número maior de chamados encaminhados ao suporte.

Dentre todas as respostas obtidas para as perguntas, tanto negativas quanto positivas, houve uma distribuição bastante equivalente entre pessoal de assessoria e cartório e nesse aspecto mesmo dentre aqueles que consideraram o sistema bom, na pergunta inicial, a maioria marcou satisfatório e ruim no que concerne à velocidade e estabilidade do sistema - fluidez, lentidão, falhas, ponto notoriamente crítico pelo que se verificou com a pesquisa.

Nessa toada, tendo em consideração que a instituição do sistema veio para melhorar a gestão da informação disponível, evitando indesejáveis *delays* em relação a questões importantes como a progressão de regime prisional, conforme apontam Cruz e Quadros (2020), obviamente que essa evolução se perde se o sistema adotado tiver seu próprio *delay* e com isso retardar a execução das rotinas de trabalho.

A instabilidade e lentidão relatadas, pelo que foi colhido, afetam de modo severo o desenvolvimento do trabalho. De fato, tais circunstâncias podem ter causas diversas, mas uma política que pretende abarcar todo o território brasileiro deve estar ciente dos entraves que podem surgir e devidamente preparada para seu enfrentamento.

Das dezessete pessoas que se declararam trabalhar em gabinete, onze mencionaram a necessidade de aperfeiçoamento do sistema em relação à elaboração de minutas ou alguma forma de insatisfação em relação a essa temática na resposta aberta que solicita sugestões para aprimoramento.

Já dentre as sugestões oriundas de quem trabalha em cartório, predomina a busca pela automatização de atos e diminuição de etapas para lançamento de expedientes. Dezessete

pessoas do total de vinte e três, de alguma forma direcionam sua opinião para este ponto, donde se verifica que aparentemente esse é um entrave para a equipe considerada executiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, movimentos nacionais e internacionais sobre o tema da execução penal estimularam vários debates e providências sobre ações úteis e necessárias a dar suporte às ações de gestão relacionadas a esse tema que é bastante sensível ao Estado, especialmente depois que o STF considerou a situação prisional no país como “estado de coisas inconstitucional” (ADPF 347).

Um sistema unificado capaz de atender a essa demanda é elemento de extrema importância nesse contexto, considerando principalmente que no decorrer da história os investimentos no sistema prisional quase sempre foram módicos.

A presente pesquisa pretende colaborar com o aperfeiçoamento do SEEU, sistema que faz parte da política pública relacionada a pessoas encarceradas, por ressaltar pontos positivos e também elementos em que o sistema pode evoluir em termos de usabilidade.

Sem pretender esmiuçar acerca da necessidade, aliás básica, de se oferecer treinamento e capacitação adequados, observa-se que esse foi um caractere abordado como relevante por parcela considerável dos respondentes e que certamente demanda a devida atenção.

Outros pontos, apontados como críticos são o editor de textos a restrita possibilidade de automatização de atos e a instabilidade do sistema, aqui relacionada a lentidão e quedas.

Não há dúvida de que o aperfeiçoamento do sistema SEEU como melhoria dos processos de trabalho tem o potencial de representar, além do ganho de tempo no cotidiano, verdadeiro alcance dos objetivos estratégicos, tanto do TJSC quanto do Judiciário Brasileiro, no quesito aperfeiçoamento da Justiça.

Além disso, esse aperfeiçoamento impacta positivamente o principal sujeito do processo: o apenado, pessoa que muitas vezes se encontra privada de sua liberdade, e por isso anseia que o impulso processual ocorra com a celeridade adequada.

Doutra banda, certamente não há vantagem em se instituir um processo eletrônico utilizando as mesmas rotinas de um processo físico.

Além do desperdício de possibilidades que o processamento digital oferece, existem mecanismos que só fazem sentido se o registro utilizado for o papel, de modo que a sua reprodução em ambiente digital representa entraves ao andamento fluido do trabalho e contribui para a ineficiência de toda a execução.

Não se pode deixar de mencionar, iniciativas domésticas que podem ser desenvolvidas em apoio às tarefas cotidianas, como, por exemplo, o programa AZ-Proc³, aplicativo formulado por técnico de suporte e informática do TJSC que figurou dentre os selecionados na primeira fase do Prêmio Inovare em 2022.

Vale consignar, por fim, que durante a elaboração da presente pesquisa, em dezembro de 2022, foi disponibilizada uma nova ferramenta no SEEU, denominada minuta expressa. Ainda não há material disponível a respeito, porém, pode-se afirmar, por análise do próprio pesquisador, que se trata de dispositivo simplificado e que reduziu o tempo e o número de cliques necessários para a elaboração de minutas.

Obviamente que se trata de uma aplicação com naturais restrições de utilização, mas representa um avanço considerável especialmente porque toca em um tema apontado como de suma importância entre os entrevistados, como acima explanado.

Essa alteração indica ainda que o CNJ, órgão responsável pelo SEEU, se mostra atento às necessidades dos servidores e à possibilidade de melhoria do sistema nesse ponto, o que serve de incentivo para o desenvolvimento de pesquisas como a presente, que busca obter subsídios ao necessário e constante aperfeiçoamento da Justiça.

Sugere-se, por fim, a realização de novos estudos sobre o assunto, com finalidade de aprimoramento dos métodos e processos de trabalho relacionados à execução penal, como a identificação das etapas processuais que mais demandam tempo para realização, ou quais as sugestões mais recorrentes levadas ao CNJ pelos Tribunais de Justiça em relação ao sistema SEEU, por exemplo, bem como novas avaliações futuras quanto às ferramentas desenvolvidas pelo TJSC como forma de facilitação do trabalho nas diversas esferas judiciais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Em 15 anos, a informatização transformou o Judiciário do século XXI**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-15-anos-a-informatizacao-transformou-o-judiciario-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

³ Um aplicativo desenvolvido para facilitar a rotina de trabalho e tornar os procedimentos do dia a dia mais eficientes. Idealizado pelo servidor Ricardo do Valle Dias, técnico de suporte em informática (TSI) da comarca de São Francisco do Sul – disponibiliza recursos que vão desde a digitação direta de senha até a automatização de tarefas repetitivas e a configuração de atalhos. Possui ainda funções específicas para utilização em conjunto com o eproc (sistema eletrônico de processos judiciais do TJSC), embora possa ser empregado também para respostas padrão no e-mail e em outros sistemas Windows. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/aplicativo-desenvolvido-por-tsi-catarinense-esta-entre-selecionados-do-premio-innovare?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Daz-proc%26site%3D66294. Acesso em: 5 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/pesquisa-sobre-percepcao-e-avaliacao-do-poder-judiciario-brasileiro/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/plataforma-digital-do-poder-judiciario-brasileiro-pdpj-br/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Plenário do CNJ aprova sistema eletrônico unificado de execução penal**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plenario-do-cnj-aprova-sistema-eletronico-unificado-de-execucao-penal/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Sistema Eletrônico de Execução Unificado–SEEU**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2018/09/37fef09649e6b90bc8f4186d60c8441d.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 223**, de 27 de maio de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2285>. Acesso em: 4 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 237**, de 23 de agosto de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2330>. Acesso em: 4 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 240**, de 09 de setembro de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 4 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 325**, de 29 de junho de 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 304**, de 17 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3123>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

_____. **Decreto-Lei nº 1.608**, de 18 de setembro de 1939. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del1608.htm. Acesso em: 19 jan. 2022.

_____. **Lei n. 11.419**, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. SISDEPEN. **Dados estatísticos do Sistema Penitenciário**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWQ0ODM1OTQtMmQ2Ny00M2IyLTk4YmUtMTdhYzI4N2ExMWM3IiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 15 dez. 2022.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Estratégia com uso de BSC Balanced Scorecard**. Disponível em: https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/2_balanced_scorecard_02jun.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Obra lançada no CNJ aborda a modernização do Judiciário brasileiro**. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/14062022-Obra-lancada-no-CNJ-aborda-a-modernizacao-do-Judiciario-brasileiro.aspx>. Acesso em: 22 dez. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. **O plenário virtual na pandemia da Covid-19/ Supremo Tribunal Federal**. - Brasília: STF, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2022. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/codi/anexo/Pesquisa_Plenario_Virtual.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 347/DF**. Requerente: Partido Socialismo e Liberdade. Relator: Ministro Marco Aurélio. Julgado em 09/09/2015. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=10300665>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Procedimento Comum nº 5025629-06.2019.4.04.7200**. Disponível em: https://consulta.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=consulta_processual_resultado_pesquisa&txtValor=50256290620194047200&selOrigem=SC&chkMostrarBaixados=S&todasfases=&selForma=NU&todaspartes=&txtChave=&numPagina=1. Acesso em: 10 dez. 2022

CHAER, Galdino et al. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

CHAGAS, Rosiane. **Gestão e efetividade na administração pública: o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE) na experiência dos Estados de Alagoas, Rio Grande do Norte e Sergipe**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/23905/1/Rosiane%20Chagas.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CRUZ, Fabrício Bittencourt da; QUADROS, Matheus de. **EXECUÇÃO PENAL 4.0**. Revista Internacional CONSINTER de Direito, Vila Nova de Gaia, n. 11, p. 305-326, dez. 2020. Disponível em: http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-95222020000200305&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 abr. 2022.

CRUZ, Fabrício Bittencourt da, SILVA, Thais Sampaio, **Processo eletrônico x processo físico no contexto do direito fundamental à razoável duração do processo: a experiência do TRF4 na redução dos tempos médios de tramitação**. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/ridb/2012/03/2012_03_1341_1357.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O Poder Judiciário no Brasil: Estrutura, Críticas e Controle**. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza – Unifor. Ceará, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37770>. Acesso em: 23 dez. 2022.

_____. José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

HUMAN RIGHT WATCH. **Segurança Pública e Conduta Policial**. Disponível em: <https://www.hrw.org/pt/world-report/2019/country-chapters/325547#5d8cdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

ISO/IEC 2501n – Quality Model Division : . Disponível em: <https://iso25000.com/index.php/en/iso-25000-standards/iso-25010?start=3>. Acesso em: 22 dez. 2022.

JUNIOR, Carlos Franco: **Administração moderna: integrando estratégia e coaching diante das mudanças** – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

LIMA, Renato Brasileiro de. **Manual de processo penal**: volume único – 8. ed. rev., ampl. e atual. – Salvador: Ed. JusPodivm, 2020.

LIRA, Leandro de Lima. **O Processo Eletrônico e sua implementação na Justiça Brasileira**. 2004. 48 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Direito) Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2004. Disponível em: <https://projudi.tjpr.jus.br/projudi/informacoesExtras/MonografiaProcessoDigitalLeandro.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

LOUREGA, Ana Cláudia Gierg; SANTOS, Antonio Vanderlei dos; HEINECK, Anderson Da Silva. **Gestão Por Processo, Uma Estratégia Organizacional**. In: Salão do Conhecimento, 2018, Santa Rosa. Disponível em:

<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/9735/8385>
Acesso em: 10 out. 2022.

MARONI, João Rodrigo. **Muito além da falta de vagas: os problemas das prisões brasileiras**. Gazeta do povo, 2018. Disponível em:
<https://www.gazetadopovo.com.br/justica/muito-alem-da-falta-de-vagas-os-problemas-das-prisoos-brasileiras-7lceyu62fhvx3e12aeey7gc1h/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

MINEIRO, Márcia. **Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares**. Revista de Estudos em Educação e Diversidade, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020. Disponível em:
<https://periodicos2.uesb.br/index.php/reed/article/view/7677/5424>. Acesso em: 21 dez. 2022.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito processual civil**. Volume único. 8ª. ed. Salvador : JusPodivm, 2016.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Curso de execução penal**. 3ª ed. Rio de Janeiro : Forense, 2020.

PARANÁ. Tribunal de Justiça o Paraná. **Entendendo o Processo Judicial Digital**. Disponível em: <https://projudi.tjpr.jus.br/projudi/>. Acesso em: 5dez. 2022.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Estratégica**. São Paulo : Atlas, 2010.

_____. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
RICCIO, Bianca Daura; AMES, Fabíola Regina. **Ações gerenciais e mapeamento de processos: contribuições para a consolidação da gestão por processo no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina**. Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – 2018: Pessoas, Processos e Tecnologia Aplicados à Gestão. Organizador: Sérgio Weber. Documento eletrônico. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2018. v. 3. p. 17. Disponível em:
<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/0/Ebook+Gest%C3%A3o+Estrat%C3%A9gica+3/de717b8f-1917-9899-d9cd-627b43c7c9a9>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Comunicado CGJ n. 1 de 11 de janeiro de 2021**. Disponível em:
https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/7145785/Comunicado_CGJ_1-2021/cf362b3c-db9d-8b30-fcb2-105bf105bf88. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão de processos**. Disponível em:
<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-de-processos>. Acesso em: 3 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2021-2026**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/mapa_estrategico_digital.png/b4dadecf-bc43-83e6-6625-2e2fea14d682?t=1625870717111>. Acesso em: 10 dez. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Metodologia de Gestão de Processos de Trabalho**. Disponível em:
<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34458/Gest%C3%A3o+de+Processos+-+metodologia+-+Marco+Metodo%C3%B3gico/b5c3b7bc-7fed-4965-b707-4e7fc88eb7f6>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Nova pesquisa de satisfação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/0/MEDODOLOGIA+PESQUISA+DE+SATISFA%C3%87%C3%83O.pdf/f4092d69-149f-4a19-bf7a-130cb413c433>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico - 2021-2026**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 1 de 15 de janeiro de 2021**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178017&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=> Acesso em: 10 dez. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 5 de 26 de julho de 2018**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=174429&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 25 de 25 de setembro de 2020**. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178952&cdCategoria=1&q=Divis%C3%93o%20Tramita%E7%E3%20Remota%20Execu%E7%F5es%20Penais&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=> Acesso em: 10 abr. 2022.

SEQUEIRA, Vania Conselheiro. **Uma vida que não vale nada: prisão e abandono político-social**. Psicologia Ciência e Profissão, vol. 26 n. 4 dezembro, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/TcPRVxjcNsdBfzYFTRBPbMh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SCHERER, Noemi Pereira. **Avaliação heurística e teste de usabilidade para softwares de design de interiores**. 2018. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/6009>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SILVA, Camila Rodrigues da, et al. **Com 322 encarcerados a cada 100 mil habitantes, Brasil se mantém na 26ª posição em ranking dos países que mais prendem no mundo**. G1. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/monitor-da-violencia/noticia/2021/05/17/com-322-encarcerados-a-cada-100-mil-habitantes-brasil-se-mantem-na-26a-posicao-em-ranking-dos-paises-que-mais-prendem-no-mundo.ghtml>. Acesso em: 2 dez. 2022.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. **Gestão Pública no Poder Judiciário**, in Revista da ESMESC/Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina – v.16, n. 22 – Florianópolis : ESMESC, 2009.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 1 set. 2022.

VEIGA, Ana Lúcia Meira da. **Implementação da gestão pela qualidade total no Serviço público estadual: a experiência catarinense**. Florianópolis, UFSC, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77413/137748.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1 set. 2022.

APÊNDICE A

Questionário

Avaliação e sugestões dos servidores do Judiciário de Santa Catarina sobre o sistema SEEU

1. A presente pesquisa é desenvolvida pelo aluno/servidor Cristiano Juraczeky, matr. 20391, como trabalho de conclusão de curso da pós-graduação em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no PJSC, oferecido pela Academia Judicial.

Dentre as respostas solicitadas não há dados pessoais ou informações que possam permitir a identificação da pessoa e as informações serão utilizadas somente para finalidades acadêmicas e institucionais.

Em razão da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e decisão proferida no processo SEI n. 0027317-65.2022.8.24.0710 há necessidade de obter prévia concordância do interessado em participar do estudo.

Assim, caso concorde em participar, por favor habilite a primeira opção abaixo e prossiga.

Concordo em responder à pesquisa “Avaliação e sugestões dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina sobre o sistema SEEU”, desenvolvida pelo aluno/servidor Cristiano Juraczeky, sob a orientação do professor Sérgio Weber, encaminhada para meu endereço de email.

Não concordo.

Não trabalho com o sistema SEEU.

2. Considerando a organização clássica adotada pelo Poder Judiciário, você trabalha no

Cartório

Gabinete

3. Qual a sua visão acerca do Sistema Eletrônico De Execução Unificado – SEEU

Excelente

Bom (pode melhorar em alguns aspectos)

Satisfatório (precisa melhorar muito)

Ruim (atende somente ao básico)

Péssimo

4. Em relação à pergunta anterior, qual ou quais das seguintes opções foram determinantes para caracterizar sua resposta? Possível marcar mais de uma alternativa

- () Fluidez/lentidão do sistema
- () Rotinas de trabalho
- () Localização de ferramentas na interface do sistema
- () Atos automatizados
- () Editor de texto
- () Resolução na abertura de chamados
- () Calculadora de benefícios
- () Outra

5. Como você caracteriza o desempenho do sistema no que se refere à velocidade e estabilidade – fluidez, lentidão, quedas?

- () Excelente
- () Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- () Satisfatório (precisa melhorar muito)
- () Ruim (atende somente ao básico)
- () Péssimo

6. Você considera que o sistema possui uma interface de fácil navegação/utilização?

- () Sim
- () Não

7. Com relação à possibilidade de automatização de atos, você considera o sistema

- () Excelente
- () Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- () Satisfatório (precisa melhorar muito)
- () Ruim (atende somente ao básico)
- () Péssimo

8. Em relação ao editor de texto disponível no sistema, você considera

- () Excelente
- () Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- () Satisfatório (precisa melhorar muito)

Ruim (atende somente ao básico)

Péssimo

9. Com relação à possibilidade de criar e utilizar modelos/matrizas de documentos no sistema você considera o SEEU

Excelente

Bom (pode melhorar em alguns aspectos)

Satisfatório (precisa melhorar muito)

Ruim (atende somente ao básico)

Péssimo

10. Para desenvolvimento de suas funções, você considera importante/necessário visualizar as minutas produzidas por outro colega ou subordinado?

Sim

Não

11. Nesse caso, qual o meio utilizado para tanto?

12. Com relação à possibilidade de obter relatórios dos sistema, você considera o SEEU:

Excelente

Bom (pode melhorar em alguns aspectos)

Satisfatório (precisa melhorar muito)

Ruim (atende somente ao básico)

Péssimo

13. Com relação à resposta obtida na abertura de chamados sobre o sistema SEEU, para fins de resolução da situação apresentada, você considera:

Excelente

Bom (pode melhorar em alguns aspectos)

Satisfatório (precisa melhorar muito)

Ruim (atende somente ao básico)

Péssimo

14. Com relação à previsão de benefícios, como você considera a assertividade/exatidão dos cálculos apresentados pelo sistema:

- Excelente
- Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- Satisfatório (precisa melhorar muito)
- Ruim (atende somente ao básico)
- Péssimo

15. Ainda com relação à previsão de benefícios, no que se refere à facilidade no preenchimento dos dados necessários para que o sistema efetue o cálculo, você considera o SEEU:

- Excelente
- Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- Satisfatório (precisa melhorar muito)
- Ruim (atende somente ao básico)
- Péssimo

16. Com que frequência você observa divergências entre os cálculos do sistema e a previsão do magistrado no processo?

- Muita Frequência
- Média Frequência
- Pouca Frequência
- Nunca ocorre

17. Identifique quais das opções a seguir são importantes acerca de sua opinião sobre o sistema SEEU:

- É desnecessariamente complexo.
- É fácil de usar.
- É necessário o apoio de um técnico para poder usar este sistema.
- As funções deste sistema são bem integradas.
- É um sistema muito inconsistente.
- É muito complicado de usar.
- É confortável para o usuário.
- É difícil encontrar a informação necessária.
- A interface do sistema é agradável.

- A organização de informações na tela do sistema é confusa.
- O sistema exibe mensagens de erro que claramente dizem como corrigir/solucionar os problemas
- O sistema tem todas as funções e recursos necessários para o desempenho do meu trabalho
- Considero necessário utilizar sistema/programa diverso para poder desempenhar a contento meu trabalho

18. Em relação à capacitação oferecida para operar o sistema você considera:

- Excelente
- Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- Satisfatório (precisa melhorar muito)
- Ruim (atende somente ao básico)
- Péssimo

19. Sobre o material em PDF disponível para auxílio na operação do sistema você considera:

- Excelente
- Bom (pode melhorar em alguns aspectos)
- Satisfatório (precisa melhorar muito)
- Ruim (atende somente ao básico)
- Péssimo
- Não sabia que existia

20. Apresente duas propostas de alternativas de ação, para aprimorar os procedimentos adotados no sistema SEEU

21. Qual a sua nota geral para o Sistema Eletrônico de Execução Unificado - SEEU?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ruim									Excelente

22. Deixe um comentário apontando o que acredita ser relevante em relação ao sistema

ANEXO I

Respostas às perguntas abertas 20 e 22

Neste ponto cabe destacar que as respostas se apresentam tal como foram coletadas no questionário, sem qualquer correção ortográfica ou textual, no intuito de preservar os dados obtidos.

Pergunta 20.

Apresente duas propostas de alternativas de ação para aprimorar os procedimentos adotados no sistema SEEU

1	1. necessidade revisão geral pensando na saúde do servidor, muitos cliques desnecessários para qualquer tarefa. 2. alterar layout, desde cor (péssima), disposição das informações na tela, teclas de retornos etc. rever assinatura digital, demora um tempo excessivo para qualquer ato.
2	XX
3	Um gerenciador de arquivos, com a possibilidade de encontrar minutas antigas; A possibilidade de editar/ver minuta de outra pessoa;
4	Necessário implantar biometria, necessário se obter mexer nos dados para fechamento principalmente pena remanescente - deveria existir um meio para se colocar tempo remanescente quando houve penas comuns e hediondos.
5	melhor controle de prazo; melhor forma de baixar mandado que não seja obrigatório juntar novo arquivo (com opção de só selecionar o sequencial em questão); melhor forma de baixar ato ordinatório com prazo sem ter que juntar novo arquivo (com opção de só selecionar o sequencial em questão); conexão com outros sistemas (ex. Infodip); não há contabilidade para realização de cálculos; deveria ter opção assinatura em lote/bloco;
6	Melhorar/facilitar a rotina de trabalho na emissão de minutas, com menos campos de preenchimento e mais campos intuitivos. Possibilitar a busca de documentos/modelos feitos por outros colegas, com possibilidade de campos de pesquisa.
7	Automações de decisões. Simplificar emissão de documentos.
8	Mudança e simplificação do lançamento de dias remidos, pois além de complexo quando há muitos dias perdidos, muitas vezes não há como lançar o número exato de dias perdidos. Listagem de versões recuperáveis para em caso de alguma alteração errada, ser possível verificar quais alterações excluir.
9	1 - Possibilidade de programação de automação no sistema ser realizada pelo próprio usuário; 2 - Unificação/padronização de fontes e facilitação da inclusão de dados automáticos nas minutas.

10	Diminuir os cliques/janelas para fazer uma intimação ou expedir mandados.
11	melhorar a celeridade do sistema e suas ferramentas de navegação.
12	CONSULTA DE EXPEDIENTES e MELHORAR O EDITOR DE TEXTO
13	Automatização das decisões quando necessário intimar as partes e diminuição do número de passos necessários para emissão de expedientes (mandados, certidões, ofícios, etc.).
14	Acho importante a possibilidade de visualização do processo em outra tela, como no eproc, principalmente durante a edição de documentos, quando para consultar o processo, precisamos sair da tela de edição.
15	1) Menos "burocracia" para conseguir assinar um documento expedido (poderia finalizar os expedientes expedidos em menos cliques); 2) Poderia gerar menos pendências - algumas são desnecessárias e só fazem com que "percamos" tempo tão precioso; 3) Expedição de ofícios pelo sistema (ainda não é possível a utilização dos Correios - sem convênio).
16	1. Melhor aproveitamento dos "Incidentes" A. Parte cadastrar o incidente pendente quando peticionar. B. Vínculo da decisão com o incidente pendente. Ex.: Ao receber uma pedido de domiciliar, o advogado cadastra o incidente pendente. Ao ser proferida a decisão, aquele incidente pendente vira, automaticamente, um incidente concedido ou não-concedido. C. Na aba "Incidentes Pendentes", poder filtrar por tipo de incidente pendente (soma de penas, domiciliar, etc). 2. Configuração na lista de Análise de Juntadas A. Possibilidade de o sistema mostrar (além de número dos autos, data de retorno e agrupador) nome da parte e incidentes que estavam pendentes de análise. B. Possibilidade de filtrar os cumprimentos por lista de pendência (a fim de facilitar o cumprimento "em lote"). 3. Automatização de Localizadores Quando um processo estiver alocado em determinado localizador e receber uma petição do tipo X, possibilitar que o sistema, pré-configurado, assuma o próximo passo. Ex.: Quando um processo estiver no localizador Prazo GEMOP e receber o tipo de petição "ofício", automaticamente intimar advogado para manifestação; quando estiver no localizador Prazo Defesa e receber petição, automaticamente abrir vistas ao MP. 4. Vinculação de Decisões com atos do Cartório Ex.: Decisão do tipo X gera, automaticamente, vistas ao MP. Muitos processos estão aguardando cumprimento de atos simples, como remessa ao MP. A automatização facilitaria o fluxo e permitiria que os esforços fosse envidados para questões mais complexas.
17	-Editor de texto é péssimo, poderia ser melhorado como tantos outros (eproc etc). - Sistema de automação das intimações (vinculado ao despacho, como ocorre no eproc). - Necessário que se tenha mecanismo de busca/procura pelos documentos já criados (não só por modelos). -Precisaria de mais capacitação dos envolvidos (especialmente cartório) para fazer o sistema funcionar, pq cada item flegado (ex: as remições) muda todo o cálculo.
18	Acho que ajudaria muito se o sistema mostrasse o usuário que realizou as últimas alterações de eventos e incidentes (ou todas movimentações que alteram o cálculo),

	<p>acredito que ajudaria na redução de diferentes cálculos entre decisões e atestado de pena. Acho que ajudaria bastante se fosse possível reduzir a quantidade de cliques nas remessas e se o editor de texto fosse melhor. Acho que a linha do tempo poderia ser mais autoexplicativa.</p>
19	<p>treinamento adequado. ações automatizadas.</p>
20	<p>É fundamental podermos visualizar as minutas feitas pelos estagiários, para correção. É necessário que consigamos ver minutas feitas anteriormente, em outros processos, colocando palavras chave, assim como era no SAJ e no EPROC.</p>
21	<p>Fazer minutas em outra tela. A árvore poderia ser igual ao EPROC A assinatura é um ato complexo porque depende de vários atos.</p>
22	<p>Sistema lento. Difícil encontrar os comandos.</p>
23	<p>1) Diminuição da quantidade de abas e conseqüentemente redução da quantidade de cliques do mouse para o desempenho da função 2) Possibilidade de divisão dos processos por servidor, assim, quando o juiz assinar, os processos do "servidor X" vão automaticamente para um local que apenas aquele servidor tenha acesso, assim, não é necessário ficar buscando os meus processos naquela única página de retorno de conclusão.</p>
24	<p>- Benefício da Saída Temporária; - Pesquisa de minutas já realizadas por palavras; - Possibilidade de qualquer assessor acessar minutas que foram finalizadas e ainda não assinadas pelo Magistrado (já que o processo fica num limbo).</p>
25	<p>Ele não precisaria abrir muitas abas para a emissão de um expediente e ele expira num prazo muito curto de tempo.</p>
26	<p>- Capacitação dos usuários sobre LINHA DO TEMPO; - Melhor navegabilidade no processo (tal qual a "árvore" no EPROC); - Tela para intimação das partes que permita a intimação de todas as partes ao mesmo tempo; - Permitir intimação do MP, mesmo com a carga não devolvida.</p>
27	<p>COLOCAR PREVISÃO DE SAÍDA TEMPORÁRIA, E, BLOQUEAR DIREITO OBSERVANDO A LEGISLAÇÃO</p>
28	<p>Pesquisa de minutas já feitas, possibilidade de pesquisar modelos com palavras chaves para inserir diretamente no local de digitação, possibilidade de alterar minuta feita por outro usuário e possibilidade de deixar observações para o magistrado, se necessário.</p>
29	<p>Possibilitar a busca de documentos feitos por palavra-chave. Integrar os usuários de técnico judiciário e assessor de magistrado, já que diversas funções que realizamos como assessores, somente são possíveis de realizar usando a habilitação de técnico, o que causa bastante transtorno em ficar mudando de habilitação durante a utilização do sistema.</p>

30	- Possibilitar a busca de documentos feitos por palavra-chave. - Integrar os usuários de técnico judiciário e assessor de magistrado, já que diversas funções que realizamos como assessores, somente são possíveis de realizar usando a habilitação de técnico, o que causa bastante transtorno em ficar mudando de habilitação durante a utilização do sistema.
31	Possibilitar a busca de documentos feitos por palavra-chave. Integrar os usuários de técnico judiciário e assessor de magistrado, já que diversas funções que realizamos como assessores, somente são possíveis de realizar usando a habilitação de técnico, o que causa bastante transtorno em ficar mudando de habilitação durante a utilização do sistema.
32	Possibilitar a busca de documentos feitos por palavra-chave.
33	Possibilitar a busca de documentos feitos por palavra-chave; Integrar os usuários de técnico judiciário e assessor de magistrado; Upgrade do perfil de estagiario para que tenha mais ferramentas de trabalho; Assinaturas em lote; Assinatura única em uma mesma sessão aberta, sem necessidade de toda vez abrir o assinador e varios passos até ser realizada; Inserção de varios lembretes em vez de um unico; Um editor de textos mais moderno e que possa ser minimizado para alguma consulta ao processo; Permitir uma opção de rascunho das minutas em edição, podendo retomar a qualquer tempo; Cadastros de textos padrão, autotextos, etc; Opção de exportação do processo ilimitado o tamanho do arquivo
34	No lançamento da comutação, seria interessante que o sistema permitisse o lançamento da quantidade de pena comutada e não da pena remanescente; Possibilidade de impedir a concessão de indulto/comutação para os crimes do art. 35 da Lei n. 11.343/2006.
35	,
36	- permitir que outros usuários visualizem as minutas dos demais integrantes daquela unidade; - permitir que processos conclusos sejam movimentados pelo cartório judicial (exemplo: intimar as partes sobre novos pedidos).
37	Liberar funções do cartório ao gabinete.
38	Capacitação antes do efetivo trabalho, muitas vezes vários servidores caem de pára-quedas e devem se "virar" para aprender a utilizar o sistema. Estabilidade do Sistema como um todo, já perdi algumas minutas complexas com cálculo de pena
39	1. Disponibilizar uma pesquisa de minutas já realizadas. 2. Melhorar o editor de texto, ao passo que deve salvar automaticamente a minuta em elaboração, pois muitas vezes, é perdido todo o conteúdo por instabilidade do sistema. 3. Possibilidade de editar minuta criada por outro usuário.
40	- Primeiro: necessidade que o sistema funcione sem as frequentes instabilidades/erros, processo de execução penal não pode esperar a "vontade" do sistema; - Segundo: Melhorar usabilidade.

Pergunta 22.

Deixe um comentário apontando o que acredita ser relevante em relação ao sistema.

1	sistema não permite incrementos de produtividade por parte do servidor, travado ao extremo,
2	X
3	A informação clara e objetiva sobre os cálculos, previsões e regime/benefício que está sendo cumprido.
4	O sistema precisa ser mais simples
5	A ideia de ter todos os prognósticos de benefícios listados nos autos é louvável, porém, a alimentação correta dos dados prescinde de uma equipe de servidores extremamente qualificada e especializada, o que na maioria das vezes não é a realidade do Judiciário.
6	O sistema trava muito e por vezes, fica muito lento. Acho a edição de documentos muito burocrática, são várias telas e cliques para emitir e assinar uma simples certidão.
7	Precisa melhorar muito! Para técnicos de nível médio a adaptação foi ainda mais difícil. Nem as assessorias e juízes conseguem fazer com que os lançamentos fechem o cálculo correto da pena, em especial nos casos mais complexos em que há muitas condenações ou condenações mais antigas.
8	Estabilidade do sistema/automatização/fluidez
9	a burocracia na utilização faz como que a perda de tempo no serviço seja absurda. o sistema é lento.. não há automatizações como no eproc.
10	Quando preenchido corretamente, os cálculos são precisos.
11	Necessário diminuir a quantidade de páginas / abas e conseqüentemente dos cliques. URGENTE.
12	Eu acho o sistema bom, gosto de trabalhar com ele, mas ainda acho muito confuso entender o lançamento dos eventos e incidentes. Estou desde março numa vara criminal e desde agosto na execução criminal e os manuais não são tão óbvios para quem não conhece muito do assunto. A sorte é a Gizela que sempre me ajuda. Pra mim o mais urgente é um curso de capacitação prático para auxiliar a inserir os dados na calculadora.
13	O sistema não é indutivo, tudo para fazer nele é difícil, demorado e leva mais tempo do que o necessário. Quando fica muito tempo no sistema, corre o risco de ele cair e a minuta que estava sendo feita ser perdida. Para salvar a minuta, gera outra página com documento e depois é necessário voltar para continuar digitando. O fato de não ser possível ver minutas já feitas é bem ruim, acaba dando retrabalho. As funções parecem bem limitadas e parece que precisamos fazer mais passos que o necessário para concluir

	<p>uma minuta ou movimentar um processo. Ele precisa de bastante melhoria, o eproc parece ser bem mais completo e ter funções bem mais úteis para o nosso trabalho.</p>
14	<p>Necessário melhorar o acesso já que o sistema apresenta constantes falhas e lentidão. A utilização do sistema é complexa, necessitando de vários cliques para realizar qualquer função básica. Os cálculos apresentados pelo sistema são falhos, sendo que por diversas vezes, na data apontada pelo sistema como previsão de progressão de regime, quando lançada a progressão de regime, o cálculo do sistema aponta que o apenas ainda não teria cumprido o lapso temporal necessário para progressão (quando a data prevista para progressão de regime fora por ele fornecida!) A inserção de lembretes poderia ser melhorada, possibilitando a inclusão de mais de um lembrete no processo. O uso do SEEU em mais de uma aba também é necessário, bem como a possibilidade de editar mais de uma minuta ao mesmo tempo. Seria interessante possibilitar o cadastro de textos-padrão como existe no sistema eproc e facilita muito o uso.</p>
15	<p>- Necessário melhorar o acesso já que o sistema apresenta constantes falhas e lentidão. - A utilização do sistema é complexa, necessitando de vários cliques para realizar qualquer função básica. - Os cálculos apresentados pelo sistema são falhos, sendo que por diversas vezes, na data apontada pelo sistema como previsão de progressão de regime, quando lançada a progressão de regime, o cálculo do sistema aponta que o apenas ainda não teria cumprido o lapso temporal necessário para progressão (quando a data prevista para progressão de regime fora pelo sistema fornecida), observamos que em muitos casos, inclusive naqueles que a pena é pequena e os lançamentos estão corretos, o sistema acusa um ou dois dias de diferença nos cálculos. - A inserção de lembretes poderia ser melhorada, possibilitando a inclusão de mais de um lembrete no processo e, também, ter uma ferramenta para pesquisa dos lembretes, assim como no sistema EPROC. - O uso do SEEU em mais de uma aba também é necessário, bem como a possibilidade de editar mais de uma minuta ao mesmo tempo. - Seria interessante possibilitar o cadastro de textos-padrão como existe no sistema EPROC pois facilita muito o uso. - o fato de o sistema agora gerar uma movimentação de ato ordinatório com a descrição de todos os lançamentos e exclusões feitas nas abas eventos e incidentes É TOTALMENTE DESNECESSÁRIA E PREJUDICIAL ao bom andamento do feito, isso porque, inúmeros lançamentos são realizados em cada análise do processo, e essas movimentações acabam poluindo a página de visualização principal, o que dificulta encontrar o que realmente importa. E cada lançamento vai gerar um ato ordinatório, cada ato ordinatório ocupa uma nova página no processo, o que torna mais demorada e cansativa a análise. Além do mais, o SEEU não abre processo na sua integralidade com mais de 100MB, logo não será mais possível abrir os PECs em razão do tamanho.</p>
16	<p>Necessário melhorar o acesso já que o sistema apresenta constantes falhas e lentidão. - A utilização do sistema é complexa, necessitando de vários cliques para realizar qualquer função básica. - Os cálculos apresentados pelo sistema são falhos, sendo que por diversas vezes, na data apontada pelo sistema como previsão de progressão de regime, quando lançada a progressão de regime, o cálculo do sistema aponta que o apenas ainda não teria cumprido o lapso temporal necessário para progressão (quando a data prevista para progressão de regime fora pelo sistema fornecida), observamos que em muitos casos, inclusive naqueles que a pena é pequena e os lançamentos estão corretos, o sistema acusa um ou dois dias de diferença nos cálculos. - A inserção de lembretes poderia ser</p>

	<p>melhorada, possibilitando a inclusão de mais de um lembrete no processo e, também, ter uma ferramenta para pesquisa dos lembretes, assim como no sistema EPROC. - O uso do SEEU em mais de uma aba também é necessário, bem como a possibilidade de editar mais de uma minuta ao mesmo tempo. - Seria interessante possibilitar o cadastro de textos-padrão como existe no sistema EPROC pois facilita muito o uso. - o fato de o sistema agora gerar uma movimentação de ato ordinatório com a descrição de todos os lançamentos e exclusões feitas nas abas eventos e incidentes É TOTALMENTE DESNECESSÁRIA E PREJUDICIAL ao bom andamento do feito, isso porque, inúmeros lançamentos são realizados em cada análise do processo, e essas movimentações acabam poluindo a página de visualização principal, o que dificulta encontrar o que realmente importa. E cada lançamento vai gerar um ato ordinatório, cada ato ordinatório ocupa uma nova página no processo, o que torna mais demorada e cansativa a análise. Além do mais, o SEEU não abre processo na sua integralidade com mais de 100MB, logo não será mais possível abrir os PECs em razão do tamanho.</p>
17	<p>Necessário melhorar o acesso já que o sistema apresenta constantes falhas e lentidão.- A utilização do sistema é complexa, necessitando de vários cliques para realizar qualquer função básica.</p>
18	.
19	<p>A proposta do sistema é ótima. Preenchendo os dados corretamente você consegue visualizar em poucos cliques a situação do réu. Atrapalha muito os problemas de lentidão, bem como a baixa capacitação e interesse dos servidores em aprender corretamente. Ressalto que é um sistema tempo e dedicação e a realidade é de metas atrasadas e correria.</p>
20	<p>Alimentação dos eventos, poderia ser melhor na questão da confiabilidade (instável)</p>
21	<p>Ponto positivo: sistema nacional, único. Todavia precisar melhorar muito sua usabilidade como todo, sistema burocrático, instável e inseguro.</p>

CONCURSOS PÚBLICOS: CONCEITO, PRINCIPIOLOGIA E ASPECTOS DESTACADOS DA INTERVENÇÃO JUDICIAL

CIVIL SERVICE EXAMS: CONCEPT, PRINCIPIOLOGY AND HIGHLIGHTED ASPECTS OF JUDICIAL INTERVENTION

Alexandre Schmidt Fernandes¹

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo discorrer a respeito dos limites e consequências da intervenção judicial nos resultados dos concursos públicos, em um cenário em que os candidatos, cada vez mais, judicializam os certames para alcançar a aprovação. Abordará desde o conceito de concurso público, os princípios norteadores, o inconformismo dos candidatos reprovados mediante o acesso à esfera judicial e a fixação da tese da repercussão geral, Suprema Corte com o julgamento do Tema n. 485.

Palavras-chave: Concursos Públicos. Gabarito. Recursos. Judicialização. Limites.

ABSTRACT

The present work aims to discuss the limits and consequences of judicial intervention on civil service exams as a form of review to achieve the approval of the applicants. It will address from the concept of civil service exams, guiding principles, nonconformism of applicants disapproved and the fixation of the thesis by the Supreme Court with the judgment of Theme n. 485.

Keywords: Civil Service Exams. Template. Appeal. Judicialization. Limits.

INTRODUÇÃO

O trabalho ora apresentado, sob o título *Concursos Públicos: Conceito, Principiologia e Aspectos Destacados da Intervenção Judicial*, surgiu da ideia de utilizar a inovação e a inteligência comportamental, vetores do Curso de Pós-Graduação “Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina”, para

¹ Bacharel em Direito, Analista Jurídico e Secretário das Comissões de Concursos, lotado na 1ª Vice-Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: schmidt@tjsc.jus.br.

o aproveitamento acadêmico no setor responsável pelos concursos públicos do Tribunal de Justiça: a Comissão Permanente de Concursos Públicos².

Os concursos públicos despontaram ao longo da história como forma de recrutamento imparcial e transparente de colaboradores da Administração Pública e foram eleitos pelo constituinte de 1988 como meio oficial de seleção de pessoal.

A evolução da sociedade, fatores socioeconômicos os mais variados e, mais recentemente, a própria pandemia da Covid-19 fizeram com que muitos cidadãos optassem pelo serviço público como meio para alcançar a estabilidade financeira. Com isso, os concursos públicos tornaram-se mais concorridos, o nível dos candidatos elevou-se e a disputa pelas poucas vagas disponíveis atraiu a judicialização, em busca de pontos decisivos para a aprovação.

Em tal cenário, o problema de pesquisa consiste em saber se a orientação jurisprudencial atual em torno dos limites da revisão judicial dos concursos (Tema n. 485 do STF), ao restringir as hipóteses de impugnação, trouxe alguma alteração na dinâmica e/ou no conteúdo das ações judiciais que versam sobre o tema. A principal hipótese é no sentido de que, em razão das restrições reconhecidas à análise do mérito das questões, as impugnações judiciais acabaram sendo canalizadas para a procura por eivas em editais, havendo uma correlação entre o tema do STF e as características das novas ações judiciais.

Na abordagem da temática proposta, o presente trabalho utiliza-se do método dedutivo-indutivo e da pesquisa bibliográfica. No que diz respeito à pesquisa teórica, o procedimento técnico consiste na análise de textos e interpretações acerca da bibliografia utilizada. Quanto às normas legais e decisões judiciais, o trabalho é executado por meio de análise de seus conteúdos, com destaque para a parte histórica, dada a sua importância nos dias atuais.

² Após ser nomeado Secretário das Comissões de Concursos, cargo vinculado à 1ª Vice-Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pude vislumbrar que determinados certames em curso não estavam tramitando consoante os cronogramas preestabelecidos e que um deles, inclusive, estava na iminência de anulação, fato confirmado logo em seguida. A situação despertou a necessidade de obter respostas e soluções mais eficazes para o prosseguimento e conclusão dos concursos dentro dos prazos previstos.

1 PROLEGÔMENOS DOS CONCURSOS PÚBLICOS

1.1 Conceito de Concurso Público

A palavra concurso tem origem no latim *concursum*, cujo sentido denota a ideia de concorrência, rivalidade, disputa, ou “Competição por meio de provas (práticas ou documentais) em que participam candidatos a um cargo, emprego, prêmio, título etc.” (CONCURSO, 2015).

Já o vocábulo público deriva do latim *publicus*, relativo ao povo, aberto à coletividade, “Do conhecimento de todos” (PÚBLICO, 2015).

Em obra clássica do Direito Administrativo brasileiro, Hely Lopes Meirelles (2018, p. 568) apresenta a seguinte definição para a locução concurso público:

O concurso é o meio técnico posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF.

Marçal Justen Filho (2015, p. 919), por sua vez, define concurso público nos seguintes termos:

O concurso público é um procedimento conduzido por autoridade específica, especializada e imparcial, subordinado a um ato administrativo prévio, norteado pelos princípios da objetividade, da isonomia, da impessoalidade, da legalidade, da publicidade e do controle público, destinado a selecionar os indivíduos mais capacitados para serem providos em cargos públicos de provimento efetivo ou em emprego público.

É possível constatar dos conceitos operacionais apresentados que o concurso público constitui ferramenta constitucional colocada ao alcance dos cidadãos, sem distinção, para o acesso democrático a cargos e empregos na Administração Pública.

1.2 Evolução Histórica do Concurso Público

A seleção humana surgiu ao longo dos tempos como forma de recrutamento pessoal condigno, reportando sua ocorrência desde a antiguidade até os dias de hoje, merecendo realce o sorteio, a compra e venda, a herança, o arrendamento, a livre nomeação, absoluta e relativa, e, por fim, o concurso (MAIA; QUEIROZ, 2007).

O sorteio tratava-se de uma escolha entre diversas pessoas, baseada no acaso. Em virtude de não permitir uma avaliação prévia, de modo objetivo, destacou-se entre os modos de recrutamento utilizados na antiguidade, principalmente na Grécia, com o objetivo de selecionar pessoas para ocuparem cargos públicos de natureza política, de modo que, para os cargos públicos efetivos, a sua aplicação foi mais reduzida (Ibidem)

No que diz respeito ao sistema de compra e venda, instituído pelo rei da França, Carlos VII, tal método proporcionou o exercício de cargos públicos aos mais afortunados, deixando de lado a capacidade intelectual ou administrativa para desempenhá-los (Ibidem)

A sucessão hereditária, também utilizada ao longo da história, permitiu a transmissão dos cargos públicos a descendentes, por cessão ou venda. Nesse sistema, nem sempre o beneficiado estava à altura do antecessor, mesmo que ligados pela consanguinidade (MACHADO JÚNIOR, 2008).

Mediante contraprestação pecuniária em favor dos cofres públicos e por prazo determinado, os cargos públicos também foram objeto de arrendamento (MAIA; QUEIROZ, 2007).

Houve o período de livre nomeação absoluta. Nele, a designação ao cargo público ocorria exclusivamente por ato de uma autoridade, sem a interferência de outro ente, órgão ou agente público. Já no período da livre nomeação relativa, o beneficiado era indicado por uma autoridade, mas precisava ser aprovado posteriormente por outra (Ibidem)

Quanto ao recrutamento por meio de concurso público aplicado no ocidente, pode-se afirmar que surgiu na França, quando Napoleão Bonaparte, em lutas contra seus opositores beneficiados por outros sistemas, desenvolveu aludido processo seletivo (Ibidem)

Em linhas gerais, o concurso público consiste em um processo de seleção que permite o acesso a empregos ou cargos públicos de forma ampla e democrática. Pode-se dizer que ele “constitui a ferramenta constitucional posta ao alcance de todos os cidadãos para o acesso democrático ao Poder Público” (Ibidem, p. 2).

1.3 Dos Primeiros Concursos Públicos para a Carreira da Magistratura no Estado de Santa Catarina

Os primeiros magistrados lotados em terras catarinenses, nos anos iniciais do regime republicano, eram oriundos das regiões Nordeste, Norte e Sudeste. Tal fato ocorreu devido aos poucos bacharéis em Direito nascidos no Estado de Santa Catarina, que, no geral, dedicavam-se à política e à advocacia.

Logo após a instalação do Superior Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foi realizado o primeiro concurso público para o ingresso na carreira da magistratura, em 21 de novembro de 1891. Naquela ocasião, O Jornal do Comércio, impresso em Florianópolis, noticiou que o único candidato inscrito obteve apenas um ponto na prova que tratava da “Classificação dos agentes criminosos: autoria e cumplicidade, Processo Civil. Nulidade de Contratos Comerciais” (2016, p. 213). Também foi a primeira reprovação registrada no Estado, pois os examinadores consideraram o candidato inabilitado para o cargo de magistrado.

Muitos outros concursos públicos para a carreira da magistratura foram promovidos posteriormente pela Corte Catarinense, destacando-se que, após o ano de 2009, os certames passaram a ser realizados segundo regulamentação nacional unificada, fixada pela Resolução n. 75/2009 do Conselho Nacional de Justiça.

1.4 Dos Concursos Públicos Atualmente Aplicados no Âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina

O Poder Judiciário de Santa Catarina tem aplicado concursos públicos para cargos da magistratura, de servidores e da carreira notarial e registral, desde que existam vagas ou serventias disponíveis, no caso da magistratura e do notarial e registral, respectivamente. Da mesma forma, são realizados regularmente concursos para o preenchimento do cargo de servidores, com possibilidade do cadastro de reserva, desde que devidamente fundamentada a necessidade e observados os princípios constitucionais aplicáveis à Administração Pública.

Superadas as noções iniciais e a evolução histórica, segue o presente trabalho com a abordagem dos princípios jurídicos norteadores dos concursos públicos.

2 NOÇÕES GERAIS E PRINCÍPIOS APLICÁVEIS AOS CONCURSOS PÚBLICOS

2.1 Prolegômenos e Incoações Extensíveis aos Processos Seletivos Perante a Administração Pública

Os princípios do Direito possuem um importante papel na formação do ordenamento jurídico, como também na interpretação normativa. Convém mencionar, no ponto, o conceito de princípios proposto por Sousa (2000, p. 24):

[...] princípios são o alicerce nuclear que amparam ou tendem a amparar todo o modo de agir do Poder Público. Serve ao direito orientando aos administradores públicos, aos legisladores, aos governantes como devem proceder para que os seus atos estejam em consonância com o Direito.

Convém citar, ainda, a lição de Celso Antônio Bandeira de Mello (2021, p. 46):

Princípio é, pois, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para exata compreensão de inteligência delas, exatamente porque define a lógica e a racionalidade do sistema normativo, conferindo-lhe a tônica que lhe dá sentido harmônico.

O mesmo autor, a respeito da importância dos princípios, discorre com propriedade (MELLO, 2021, p. 913-914):

[...] violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um mandamento obrigatório, mas a todo sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra.

Baseada nos princípios jurídicos, a Administração Pública procura selecionar, por meio de concurso público, os cidadãos mais preparados para o exercício de cargos e empregos públicos, a partir de regras claras, isonômicas e desprovidas de quaisquer favorecimentos.

A seguir, serão analisados de maneira específica os princípios mais relevantes em matéria de concurso público.

2.2 Princípio da Legalidade

O Princípio da Legalidade está previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal e impõe à Administração Pública o dever de “atuação conforme a lei e o Direito” (art. 2º, parágrafo único, I, da Lei n. 9.784/1999).

Segundo Hely Lopes Meirelles (2018, p. 91):

A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, *caput*), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

No campo dos concursos públicos, tal princípio determina à Administração Pública o respeito à Constituição e à legislação em atos e momentos específicos, a saber: a) na produção e na publicação do edital que disciplina o concurso; b) na interpretação e aplicação de disposições editalícias; c) na aplicação e na correção das provas; d) na contagem e na divulgação das notas; e) na análise de recursos administrativos; f) na revogação ou anulação de atos anteriores relativos ao certame.

Vale notar que o Princípio da Legalidade constitui o fundamento lógico do subprincípio da Vinculação ao Edital, pois o edital consiste em ato administrativo que complementa a legislação e que regulamenta sua aplicação concreta em cada concurso. Daí, aliás, a consagrada afirmação de que o edital é a lei do concurso (MOTTA, 2004/2005).

Assim, o dever de cumprir a lei (art. 2º, parágrafo único, I, da Lei n. 9.784/1999), que decorre do Princípio da Legalidade (art. 37, *caput*, da CF), também implica para a Administração Pública o dever de respeitar o edital do certame em todos os seus aspectos (MOTTA, 2005).

2.3 Princípio da Impessoalidade

O Princípio da Impessoalidade também está previsto no art. 37, *caput*, da Constituição, e configura uma faceta do Princípio da Isonomia, abordado mais adiante. Trata-se de importante norma que possui duas principais consequências. Por um lado, impõe à Administração Pública os deveres de não beneficiar e de não prejudicar

injustificadamente os administrados. Por outro, impõe ao administrador o dever de decidir e de agir com base em critérios objetivos e com o fim exclusivo de satisfazer o interesse público, vedando a adoção de critérios subjetivos e a satisfação de interesses particulares do administrador ou dos administrados (JUSTEN FILHO, 2015).

No contexto específico dos concursos públicos, tal norma constitucional assume um papel de grande relevância, uma vez que impede a Administração de conferir tratamento discriminatório indevido aos candidatos do certame, evitando que um ou alguns deles sejam beneficiados ou prejudicados injustificadamente, com base em critérios pessoais ou para satisfação de interesses pessoais do administrador.

O próprio concurso público, aliás, caracteriza instrumento concretizador do Princípio da Impessoalidade, na medida em que compele à Administração e ao administrador selecionarem candidatos mais bem colocados nas provas, sem permitir liberdade de escolha entre este ou aquele candidato, por razões de ordem pessoal.

2.4 Princípio da Moralidade

O Princípio da Moralidade (art. 37, *caput*, da CF) obriga a Administração a atuar “segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé” (art. 2º, parágrafo único, IV, da Lei n. 9.784/1999), sob pena de ilicitude e invalidade (MELLO, 2021).

Cuida-se de norma dotada de alto grau de abstração conceitual, que introduz no cenário jurídico-administrativo os valores morais da boa gestão pública.

Quando aplicado no cenário dos concursos públicos, o princípio atua como um filtro de legitimidade (juridicidade) dos atos praticados pela Administração Pública durante a condução do certame, permitindo que eventuais comportamentos desleais, ímprobos, desonestos, injustos ou de má-fé sejam questionados pelos candidatos lesados, pela sociedade ou pelo próprio Poder Público (Ministério Público etc.).

2.5 Princípio da Publicidade

O Princípio da Publicidade, igualmente previsto no art. 37, *caput*, da Constituição, impõe à Administração o dever de transparência perante a sociedade.

Por força do referido princípio constitucional expresso, os entes, órgãos e agentes públicos ficam obrigados a levar ao conhecimento do público os atos praticados no exercício da função administrativa, por meio da divulgação na imprensa oficial (Diários Oficiais etc.) ou em outros meios de comunicação, a fim de que todos os interessados possam fiscalizar e controlar, caso necessário, a gestão da coisa pública.

A publicidade, atualmente, é considerada um requisito ou pressuposto de eficácia dos atos administrativos em geral, sem a qual tais atos reputam-se ineficazes. Afinal, sem a publicidade, torna-se impossível aferir a compatibilidade dos atos administrativos com a lei, sua motivação, sua razoabilidade e sua finalidade, o que inviabiliza, na prática, o controle social e/ou judicial (MAIA; QUEIROZ, 2007).

Na temática dos concursos públicos, o Princípio da Publicidade é responsável por exigir do Poder Público a divulgação suficiente e adequada de diversos atos relacionados aos certames, sobretudo do edital de abertura, da relação de inscritos, das notas obtidas, da ordem de colocação dos aprovados e dos resultados dos recursos.

2.6 Princípio da Eficiência

O Princípio da Eficiência foi inserido no art. 37, *caput*, da Constituição de 1988, pela Emenda Constitucional n. 19/1998, e veicula o seguinte comando para a Administração Pública em geral: obter os melhores resultados com o menor gasto de recursos públicos possível (JUSTEN FILHO, 2015). A eficiência, em outras palavras, veda o desperdício ou a má utilização dos recursos públicos disponíveis.

Em matéria de concurso público, o Princípio da Eficiência desempenha um relevante papel tanto na fase de planejamento quanto na fase de execução do certame. Durante a fase de planejamento, a Administração deve se programar para que a expectativa de gastos públicos seja a menor possível, em vista dos resultados pretendidos. Posteriormente, na fase de execução do certame, ela deve empregar os recursos escassos de que dispõe (econômicos, humanos, de tempo etc.) de maneira equilibrada, para alcançar os resultados programados sem que ocorra desperdício.

Além disso, a eficiência também deve ser perseguida no recrutamento dos candidatos aprovados, por meio da seleção e da convocação daqueles que obtiveram as

melhores notas nas provas, tendo em vista a presunção de que possuem mais condições de bem exercer as atribuições do cargo ou do emprego público objeto do certame.

2.7 Princípio da Razoabilidade

O Princípio da Razoabilidade possui previsão explícita na legislação vigente (art. 2º, *caput*, da Lei n. 9.784/1999) e imputa à Administração Pública o dever de atuar de maneira equilibrada, de modo a alcançar resultados que possam ser considerados justos e coerentes, segundo um juízo de racionalidade próprio do homem médio.

Nas palavras de Celso Antônio Bandeira de Mello (2000, p. 79):

[...] a Administração, ao atuar no exercício de discricção, terá de obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional, em sintonia com o senso normal de pessoas equilibradas e respeitosas das finalidades que presidiram a outorga da competência exercida. Vale dizer: pretende se colocar em claro que não serão apenas inconvenientes, mas também ilegítimas - e, portanto, jurisdicionalmente inválidas -, as condutas desarrazoadas, bizarras, incoerentes ou praticadas em desconsideração às situações e circunstâncias que seriam atendidas por quem tivesse atributos normais de prudência, sensatez e disposição de acatamento às finalidades da lei atributiva da discricção manejada.

No ambiente dos concursos públicos, diversas podem ser as implicações práticas do Princípio da Razoabilidade. As mais comuns, de todo modo, estão relacionadas ao controle de legalidade da correção de provas discursivas e nas atribuições das respectivas notas. Nesse tipo de prova, é natural que o examinador possua uma margem de subjetivismo maior para correção e atribuição das notas. Em tal contexto, a razoabilidade costuma ser invocada pelos candidatos para limitar o poder discricionário do examinador de descontar pontos na correção das provas com base em critérios subjetivos não especificados de forma prévia e/ou suficiente (BRASIL, 2017).

2.8 Princípio da Proporcionalidade

Mencionado expressamente no art. 2º, *caput*, da Lei n. 9.784/1999, o Princípio da Proporcionalidade impõe à Administração Pública o dever de escolher e de empregar os meios estritamente necessários e adequados aos fins públicos que se propõe a atingir.

Sem dúvida, pode ser chamado de princípio da proibição de excesso, que, em última análise, objetiva aferir a compatibilidade entre os meios e os fins, de modo a evitar restrições desnecessárias ou abusivas por parte da Administração Pública, com lesão aos direitos fundamentais dos administrados (MEIRELLES, 2018).

Deveras a lei outorga competências em vista de certo fim. Toda demasia, todo excesso desnecessário ao seu atendimento, configura uma superação do escopo normativo. Assim, a providência administrativa mais extensa ou mais intensa do que o requerido para atingir o interesse público é inválida, por consistir em um transbordamento da finalidade legal (MELLO, 2021).

Na seara dos concursos públicos, referido princípio apresenta efeitos diversos, que variam entre a vedação à exigência de requisitos de inscrição exagerados (pagamento de taxas de inscrição excessivas, exigência de documentos sem pertinência para a identificação etc.), a proibição de títulos de escolaridade sem relação direta com o nível do cargo ou emprego público previsto no edital e/ou o impedimento da eliminação de candidatos em virtude, exclusivamente, das notas obtidas na prova de títulos (BRASIL, 2014), na medida em que tais posturas não constituem meios estritamente necessários e/ou adequados para a seleção dos candidatos mais preparados.

2.9 Princípio da Supremacia do Interesse Público Sobre o Interesse Privado

O Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Privado decorre da própria existência do Estado e é considerado um supraprincípio da Administração Pública, ao lado do Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público (MAZZA, 2017).

Tal norma-princípio prega que, como regra, o interesse público (primário, da sociedade) prevalece sobre os interesses privados dos particulares, estabelecendo uma superioridade do bem coletivo em relação ao bem individual, quando conflitantes.

Ela também determina que a Administração busque sempre a satisfação do interesse prioritariamente selecionado pela legislação de regência, ainda que haja um interesse público secundário passível de satisfação, ou que o interesse pessoal do administrador seja outro, evitando, com isso, o desvio de finalidade e o abuso de poder.

No caso dos concursos públicos, o interesse público envolvido, sem sombra de dúvida, é a seleção dos candidatos mais habilitados para o bom desempenho de cargos ou

empregos públicos em benefício da sociedade. Esse interesse público primário, portanto, deve ser perseguido à risca pela Administração Pública, deixando-se de lado, ou em segundo plano, eventuais interesses secundários coexistentes.

Pela mesma lógica, aliás, veda-se que a Administração fixe no edital de abertura do concurso público requisitos de habilitação ou de qualificação desnecessários ou injustificados, uma vez que tal postura vedada não serviria, adequadamente, para a satisfação do interesse público envolvido (seleção dos mais aptos para o cargo/emprego) e poderia atuar como meio de seleção de pessoas com base em interesses pessoais.

Com efeito, à luz do interesse público a ser perseguido pela Administração, deve ser observado logicamente que o estabelecimento de requisitos desnecessários é inconstitucional por malferir tal princípio. Esse é o pensamento que deve sempre habitar a mente do administrador público (SOUSA, 2000).

2.10 Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público

Como visto, o Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público, inerente à própria existência do Estado, constitui um supraprincípio da Administração Pública, ao lado do Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Privado (MAZZA, 2017).

Por força do mencionado princípio, não pode a Administração ou o administrador abrir mão (dispor) do interesse público primário em prol de interesses públicos secundários ou de interesses particulares. Isso porque o interesse público pertence a toda a sociedade e não a entidade, órgão ou agente público específico.

Nas palavras de Justen Filho (2015, p. 132), “O direito não faculta ao agente público escolher entre cumprir ou não cumprir o interesse público. O agente é um servo do interesse público – nessa acepção, o interesse público é indisponível”.

Em matéria de concursos públicos, o Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público atua de diversas formas, impedindo, por exemplo, que a comissão examinadora renuncie (disponha) o poder-dever de anular (art. 53 da Lei n. 9.784/1999 e Súmula n. 473 do STF) questões de prova manifestamente ilegais apenas por reputar mais conveniente a rápida conclusão do certame.

2.11 Princípio da Isonomia

O Princípio da Isonomia está previsto nos arts. 19, III, e 37, *caput*, da Constituição Federal e atribui à Administração Pública o dever de tratar os administrados isonomicamente, sem a criação de discriminações injustificadas.

O objetivo da norma, em síntese, é fazer com que o Estado dê o mesmo tratamento jurídico àqueles que se encontram em situação fática semelhante e que dispense tratamento diferenciado, na medida do possível, àqueles que se encontram em situação fática igualmente diferenciada, a exemplo das pessoas socialmente vulneráveis.

No universo próprio dos concursos públicos, são muitos os impactos práticos do princípio mencionado. Entre os mais visíveis estão a instituição de regras diferenciadas no edital do certame para a realização de provas por pessoas portadoras de deficiência (tempo adicional, auxílio de terceiros, salas especiais, uso de tecnologia assistiva etc.), a possibilidade de realização de segunda chamada de provas físicas para gestantes (BRASIL, 2018), a reserva de vagas para grupos étnico-raciais minoritários ou vulneráveis (negros e indígenas), a autorização para identificação por nome social de outro gênero e a adoção de critérios objetivos de correção das provas.

Como se vê, portanto, o Princípio da Isonomia não necessariamente é atendido com o estabelecimento de regras genéricas nos editais dos concursos que confirmam a todos os candidatos idênticas condições de concorrência, sem levar em consideração características ou peculiaridades de certos grupos ou indivíduos (SOUSA, 2000).

3 DO INCONFORMISMO COM O GABARITO APRESENTADO PELA BANCA EXAMINADORA E DOS LIMITES À IMPUGNAÇÃO JUDICIAL

A insatisfação com o insucesso do desempenho individual na avaliação proposta pela banca examinadora em concurso público gera aos candidatos uma expectativa de melhorarem suas posições, bem como, muitas vezes, retornarem ao certame após a exclusão, diante da insuficiência de pontuação ou mesmo do corte decorrente do número de vagas destinado à etapa seguinte.

Em tal contexto, diante da possibilidade revisional prevista no edital de convocação, é possível constatar que, na prática, se é permitido manejar recurso,

encerrada a fase apresentada, não há motivo para não recorrer, surgindo a judicialização³ como o passo subsequente em virtude da inexistência de medidas que obstaculizem a utilização desta via.

3.1 Da Importância da Publicidade ao Final do Resultado de Cada Etapa

Conforme mencionado em capítulo anterior, o concurso público é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF.

A divulgação dos resultados, em atenção ao princípio da publicidade, denota a mesma importância devida ao próprio edital de convocação, haja vista que é por meio da apresentação do gabarito e/ou do espelho de correção que os candidatos descontentes com a pontuação atribuída poderão exercer o direito de recurso.

Note-se que o instrumento convocatório deverá apresentar prazo razoável com o objetivo de permitir que os candidatos tenham a oportunidade de interpor recursos, a partir da sua divulgação.

No que diz respeito aos certames organizados no âmbito da União, vê-se que o art. 50, III, da Lei n. 9.784/99, trata do processo administrativo federal, consistindo em norma aplicável também a outras esferas, caso ocorra a omissão do legislador local (cf. Súmula n. 633 do STJ).

Encerradas as correções e apreciados os recursos, a Administração divulgará o resultado final do certame, tendo como ato subsequente sua homologação.

A homologação põe termo ao processo seletivo.

³ Entende-se por judicialização o “Fenômeno multicausal presente em inúmeros Países e neles manifestado com características próprias, que se vê ligado às peculiares interações entre direito e política. Por meio de tal fenômeno, o Judiciário é crescentemente acionado para decidir macroquestões e microquestões potencializadas pela repetição, e, ao fornecer respostas criativas não dadas pelos demais agentes ou consideradas inidôneas e submetidas à reanálise judicial, expandem tanto (i) o escopo das decisões judiciais quanto (ii) os métodos judiciais de tomada de decisão para a esfera política classicamente reservada aos demais Poderes. Essa expansão pode ocorrer, especialmente no primeiro caso (i), no exercício do *judicial review* e na Jurisdição ordinária, seja em ações coletivas ou em demandas individuais” (SALLES, 2021, não paginado).

3.2 Dos Limites da Intervenção Judicial nos Critérios da Banca Examinadora

Em 23 de abril de 2015, o Supremo Tribunal Federal, por maioria, deu provimento ao Recurso Extraordinário n. 632.853/CE, com repercussão geral reconhecida, e fixou a tese de que “os critérios adotados por banca examinadora de um concurso não podem ser revistos pelo Poder Judiciário” (BRASIL, 2015). Trata-se de uma medida de autocontenção judicial⁴.

Nesse sentido, consolidou-se o entendimento jurisprudencial de que a interferência do Poder Judiciário nas correções das questões ou critérios aplicados em certames públicos é legítima apenas quando presente ao menos um dos seguintes casos: descumprimento das regras, flagrante incorreção do gabarito ou nulidade da questão.

Assim agindo, a intervenção do Poder Judiciário é excepcional, devida exclusivamente nas hipóteses acima apresentadas, não se tratando de interpretar o acerto ou não da questão diante de doutrinas, entendimentos jurisprudenciais, etc., mas sim de fiscalização de assertiva flagrantemente ilegal, incompatível com o conteúdo programático ou em rota de colisão com a legislação aplicável.

3.3 Da Fixação da Tese pelo STF de que os Critérios Adotados pela Banca Examinadora não podem ser Revistos pelo Poder Judiciário (Tema 485)

Conforme destacado, ao julgar o Recurso Extraordinário n. 632.853/CE, Tema n. 485 da Repercussão Geral, o Supremo Tribunal Federal fixou a tese de que o Poder Judiciário não pode alterar os critérios adotados pelas bancas examinadoras de concurso público para a correção das provas e atribuição das notas aos candidatos.

A ementa do julgado deixa clara a tese fixada (BRASIL, 2015):

⁴ A Autocontenção Judicial é conceituada, doutrinariamente, como “Tendência jurisdicional oposta ao Ativismo, nos planos (*stricto sensu*) (i) interpretativo ou aplicativo e (ii) institucional ou relacional, notabilizada por atitudes judiciais de prudência e deferências às escolhas políticas dos ramos do Governo, manifestadas no *judicial review* e na judicção ordinária, coletiva ou individual, aí compreendidas as inúmeras dimensões da prática jurídica” (SALLES, 2021, não paginado).

Recurso extraordinário com repercussão geral. 2. Concurso Público. Correção de Prova. “Não compete ao Poder Judiciário, no controle de legalidade, substituir banca examinadora para avaliar respostas dadas pelos candidatos e notas a elas atribuídas. Precedentes. 3. Excepcionalmente, é permitido ao Judiciário juízo de compatibilidade do conteúdo das questões do concurso com o previsto no edital do certame. Precedentes. 4. Recurso extraordinário provido

O precedente obrigatório firmado pela Suprema Corte, conforme se nota, eliminou, ou ao menos restringiu significativamente, a possibilidade de os candidatos de concursos públicos obterem a revisão judicial de suas notas (visando à aprovação ou à melhor colocação) em razão de discordância com os critérios de avaliação, salvo incompatibilidade entre o edital e o conteúdo das questões ou correções realizadas.

Assim, a possibilidade de ganho de notas em concursos públicos pela via judicial tornou-se praticamente inviável para os candidatos insatisfeitos caso o conteúdo das questões esteja de acordo com o conteúdo programático do edital e/ou se a correção for realizada de acordo com os critérios nele fixadas.

Mesmo tendo mais de um Ministro da Suprema Corte verbalizado naquela ocasião que a intervenção não seria tolhida, mas que se daria de maneira minimalista, há candidatos ávidos por mudanças diante do estreitamento impugnativo com a finalidade de que efetivamente ainda seja possibilitado o retoque no gabarito das questões.

3.4 Possíveis Críticas ao Entendimento Aplicado Pelo Supremo Tribunal Federal

A tese fixada pelo Supremo Tribunal Federal no Tema n. 485 da Repercussão Geral trouxe mais segurança no tema da judicialização dos concursos públicos. Isso não significa, contudo, que ela esteja imune a críticas. Afinal, no campo das ciências não exatas, como a Ciência Jurídica, e num ambiente de pluralismo de ideias, como o democrático, é natural que as decisões judiciais encontrem a resistência de certos atores sociais. Neste contexto, surgem as duas principais críticas à tese fixada no Tema n. 485.

A primeira delas é de que o Supremo reduziu a quase nada o poder do Judiciário de apreciar lesões ou ameaças a direitos dos candidatos em concursos públicos, tornando excessivamente difícil, ou praticamente impossível, o questionamento judicial das

correções das provas. Com isso, teria havido redução excessiva do Acesso à Justiça⁵ assegurada pelo art. 5º, XXXIV, da Constituição Federal.

A segunda crítica, por sua vez, é de que, ao dificultar excessivamente o questionamento judicial das correções das provas nos concursos públicos, a Suprema Corte conferiu às bancas examinadoras um poder quase absoluto de atribuírem as notas aos candidatos como bem entenderem, contrariando a lógica republicana de que os atos da Administração Pública, praticados por si mesma ou por particulares, devem ser submetidos a amplo controle social posterior, inclusive, se preciso, no Poder Judiciário.

Vale esclarecer, de todo modo, que o presente trabalho limita-se a expor as principais críticas à tese fixada pelo STF no Tema n. 485 da Repercussão Geral, sem o objetivo de formar um juízo de valor, positivo ou negativo, a respeito de tais críticas.

3.5 Da Judicialização Direcionada ao Edital Convocatório por Candidato Excluído do Certame

Como visto, a Suprema Corte brasileira limitou drasticamente as hipóteses em que os candidatos de concursos públicos possam rever judicialmente as questões da prova ou os critérios de correção da banca examinadora (Tema n. 485 do STF).

Com isso, tornou-se mais difícil utilizar a tutela do Poder Judiciário para a obtenção de notas melhores ou de posições mais vantajosas nas listas de aprovados.

Muitos candidatos, contudo, passaram a adotar estratégias alternativas. Assim, em vez de impugnarem o conteúdo das questões ou as correções das provas, começaram a questionar judicialmente o próprio edital de convocação para as provas, sob a alegação de vícios de outra natureza. O objetivo, então, deixou de ser a revisão de notas ou de

⁵ O Acesso à Justiça (*lato sensu*) é entendido, segundo a literatura especializada, como “um direito humano no campo internacional e fundamental no plano interno, positivado, comumente, sob a forma de norma-princípio, podendo apresentar-se também de modo implícito nos ordenamentos jurídicos. Possui um valor próprio, que se alia a uma função instrumental a outros direitos, dotando-se de um conteúdo complexo que permite enfoques técnico-processuais e democrático-institucionais. Compreende, preponderantemente, prestações estatais e condutas de atores privados, mas ainda incorpora aspectos de direitos de liberdade e participação. Especifica-se (*stricto sensu*) nas possibilidades de (i) Acesso aos Tribunais para prestação jurisdicional e de (ii) Acesso aos Direitos em palanques extrajudiciais, em termos de informação, consultoria e métodos alternativos de resolução de conflitos, noções que interagem entre si e têm seu conteúdo e extensão dependentes de atividades interpretativas, na tensão entre o grau de normatividade do direito e as restrições fáticas e jurídicas” (SALLES, 2021, não paginado).

colocações, diretamente, para se tornar a anulação do concurso todo ou de determinadas etapas dele, a fim de que os candidatos mal colocados ou eliminados tenham a oportunidade de refazer as provas, com novas chances de aprovação ou de melhores colocações.

A título exemplificativo, menciona-se a situação do Mandado de Segurança n. 5002866-86.2019.8.24.0000, que tramitou perante o Órgão Especial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. No caso, uma candidata do Concurso para o Ingresso na Carreira de Magistratura do Estado de Santa Catarina (Edital n. 002/2019) impugnou o resultado da prova prática de sentença, invocando, para tanto, teses de vício nos critérios de correção da banca examinadora (exigência de indeferimento da denúncia da lide no dispositivo da sentença) e de ausência de previsão editalícia de desconto de ponto na situação específica. O objetivo da candidata impetrante, como visto, foi buscar a revisão da correção da prova prática de sentença, o que contraria o Tema n. 485 do STF, ou, alternativamente, a invalidação do desconto de nota por omissão (falha) editalícia, vendo-se nesta última pretensão uma tentativa de contornar o óbice do Tema n. 485.

Cita-se, ainda, o caso do Mandado de Segurança n. 5023109-20.2021.8.24.0020, que tramitou na 2ª Vara da Fazenda Pública da Comarca de Criciúma/SC. No referido processo judicial, foi questionada a legitimidade do 4º Concurso para o cargo de Procurador do Município de Criciúma/SC (Edital n. 014/2021), que previa apenas 01 (uma) vaga. No caso, a candidata impetrante participou das provas objetiva e discursiva, que foram realizadas com um considerável intervalo de tempo entre uma e outra, e obteve notas que lhe conferiram a 6ª (sexta) colocação na lista final de aprovados. Apenas depois de realizar as duas provas e de perceber que não conquistaria a única vaga do Edital é que a candidata impetrou o Mandado de Segurança impugnando o Edital de Abertura como um todo e pedindo a anulação de certame desde a fase inicial, a fim de realizar as provas novamente e de obter uma nova oportunidade de aprovação, notando-se, também nesta hipótese, uma forma de judicialização que visa a esquivar-se do óbice do Tema n. 485.

Tal fato ocasiona diretamente marcha inversa no andamento do certame, diante dos pedidos geralmente acompanhados de medidas urgentes, que até sua apreciação pelo Poder Judiciário, além de causarem insatisfação aos candidatos aprovados, retardam o ritmo e o próprio modo de análise do conteúdo estudado, sem contar a parte psicológica abalada em virtude da impossibilidade em seu avanço.

Esses exemplos, e tantos outros, servem para corroborar a hipótese que o Tema n. 485 do STF trouxe consigo um efeito adverso, percebido na prática, que é o questionamento judicial dos resultados dos concursos públicos, não com fundamento no mérito das questões, mas com base em vícios diversos, relativos, principalmente, ao próprio edital do certame.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito aos concursos públicos, os exames apresentam significativa importância nos processos seletivos dos candidatos e representam via única de acesso à tão sonhada estabilidade futura. Seja qual for a forma empregada (objetivas, escritas, orais ou práticas), as provas aplicadas pretendem aferir não apenas a quantidade de conhecimento individualmente por candidato, mas também permitir a seleção dos mais qualificados à assunção de cargos e empregos do ente recrutador.

Respeitados os princípios da Administração Pública, observado o conteúdo do edital e elaborada a prova de forma clara e coerente, não será possível ao Poder Judiciário adentrar no mérito da questão, salvo flagrante inconstitucionalidade ou ilegalidade, permitindo, assim, o transcurso das etapas de maneira cadenciada, de forma a alcançar o objetivo do candidato, qual seja, o acesso ao cargo ou emprego público.

No decorrer da pesquisa, confirmou-se a hipótese de que a limitação ao questionamento judicial do mérito das questões, imposto pelo STF por meio do Tema n. 485 da Repercussão Geral, tem feito com que os candidatos insatisfeitos redirecionem suas impugnações para possíveis vícios de natureza diversa, sobretudo no edital, com o objetivo de obter os pontos necessários para a aprovação, para a participação em etapas seguintes dos certames, ou mesmo para a reabertura dos concursos desde a fase inicial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 1998.

BELLO, Raquel Discacciati. **O princípio da igualdade no concurso público**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 33, n. 131, jul./set. 1996.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 11 abr. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei n. 4.657, de 4 de setembro de 1942. **Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro**. Brasília, Presidência da República, 1942. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De14657.htm. Acesso em 11 abr. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (1. Turma). **Recurso em Mandado de Segurança 49.896/RS**. Administrativo. Recurso em mandado de segurança. Concurso público. Prova dissertativa. Questão com erro no enunciado. Fato constatado pela banca examinadora e pelo tribunal de origem. Ilegalidade. Existência. Atuação excepcional do poder judiciário no controle de legalidade. Sintonia com a tese firmada pelo STF no RE 632.853/CE. Espelho de prova. Documento que deve veicular a motivação do ato de aprovação ou reprovação do candidato. Necessidade de existência pretérita ou concomitante à prática do ato. Impossibilidade de apresentação em momento posterior. [...]. Recorrente: Lúcio Weber de Abreu. Recorrido: Estado do Rio Grande do Sul. Relator: Min. Og Fernandes, 20 de abril de 2017. Disponível em: https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=201503074280&dt_publicacao=02/05/2017. Acesso em: 27 dez. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Mandado de Segurança 31.176/DF** (Primeira Turma). [...] Invalidez jurídico-constitucional da atribuição de caráter eliminatório a provas de títulos em concursos públicos. Interpretação do art. 37, II, da Constituição da República. Necessidade de coerência normativa do CNJ no tratamento dos certames para ingresso na carreira de magistrado e na carreira de notário. Aparente incompatibilidade entre os regimes fixados pelas Resoluções CNJ nº 75/09 e 81/09. Erro material na fórmula matemática consagrada pela Resolução nº 81/09 do CNJ. Nulidade do ato de eliminação do impetrante no 7º Concurso para outorga de delegações de notas e de registro do estado de São Paulo. Ordem concedida. Impetrante: Pedro Walter de Pretto. Impetrado: Conselho Nacional de Justiça. Relator: Min. Luiz Fux, 23 de setembro de 2014. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=7148073>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 632853/CE**. Recurso extraordinário com repercussão geral. 2. Concurso público. Correção de prova. Não compete ao Poder Judiciário, no controle de legalidade, substituir banca examinadora para avaliar respostas dadas pelos candidatos e notas a elas atribuídas. Precedentes. 3. Excepcionalmente, é permitido ao Judiciário juízo de compatibilidade do conteúdo das questões do concurso com o previsto no edital do certame. Precedentes. 4. Recurso extraordinário provido. Recorrente: Estado do Ceará. Recorrido: Tereza Maria Carvalho Pinheiro e outros. Relator: Min. Gilmar Mendes, 23 de abril de 2015. Disponível em:

<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=8773734>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 1058333/PR**. Recurso Extraordinário. Constitucional. Administrativo. Concurso público. Candidata grávida à época da realização do teste de aptidão física. Possibilidade de remarcação independente de previsão editalícia. Direito à igualdade, dignidade humana e liberdade reprodutiva. Recurso Extraordinário desprovido. [...]. Recorrente: Estado do Paraná. Recorrido: Eveline Bonfim Fenilli Spinola. Relator: Min. Luiz Fux, 21 de novembro de 2018. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=753327328>. Acesso em: 26 dez. 2022.

CAETANO, Marcello. **Princípios Fundamentais do Direito Administrativo**. Almedina, 2003.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CONCURSO. *In*: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/concurso/>. Acesso em 11 abr. 2022.

FERNANDES NETO, Tycho Brahe. **História do Judiciário Catarinense**. Florianópolis: Diploma Legal, 2000.

GASPARINI, Diógenes. **Concurso Público: imposição constitucional e operacionalização in concurso público e constituição**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

HORVARTH, Mirian Vasconcelos Fiaux. **Direito Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2011.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

MACHADO JÚNIOR, Agapito. **Concursos Públicos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **O regime jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

- MOTTA, Fabrício. **Concurso Público e Constituição**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.
- MOTTA, Fabrício. **Concursos públicos e o princípio da vinculação ao edital**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, n. 239, p. 139-148, jan./mar. 2005.
- MOTTA, Fabrício. **Princípios constitucionais aplicáveis aos concursos públicos**. Revista Zênite: IDAF Informativo de Direito Administrativo e LRF, ano IV, n. 45, p. 831-848, abril 2004/2005.
- OLIVEIRA, Brandão de. **Manual de Direito Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.
- PÚBLICO. *In*: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/p%C3%BAblico/>. Acesso em 11 abr. 2022.
- REZENDE, Renato Monteiro de. **Concurso público: avanços e retrocessos**. Brasília: Senado Federal, 2009.
- SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à Justiça e Equilíbrio Democrático: intercâmbios entre Civil Law e Common Law**. v. 1. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.
- SANTA CATARINA (Estado). Tribunal de Justiça. **Em meio a leis e pessoas: 125 anos de história do Tribunal de Justiça de Santa Catarina**, Florianópolis: TJSC, 2016.
- SIQUEIRA, Francisney Liberato Batista. **Concurso Público: polêmicas e jurisprudências do STF, STJ e tribunais de contas**. Curitiba: Graciosa, 2015.
- SOUSA, Éder. **Concurso Público: Doutrina e Jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.
- TEIXEIRA, José Horácio Meirelles. **Curso de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

**GESTÃO DE INOVAÇÃO FRENTE ÀS DIRETRIZES DA LEI N. 14.133/2021 NO
PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**INNOVATION MANAGEMENT WITH IN GUIDELINES OF LAW 14.133/2021 AT
SANTA CATARINA JUDICIAL SYSTEM**

Autora: Grazielle Nara da Silva Zapelini¹
Orientadora: Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani²

RESUMO

A Lei n. 14.133/21 não apresentou o caráter disruptivo que a comunidade jurídica aspirava, visto que manteve graves e potenciais travas burocráticas existentes na Lei n. 8.666/1993. Ainda assim, trouxe importantes alterações capazes de modernizar os processos de contratação. A rigidez dos órgãos de controle relacionada às contratações públicas acabaram por engessar a atuação do gestor. Por medo de ser responsabilizado, o gestor público deixa de aplicar a solução mais adequada ao caso concreto, para se ater ao que está previsto na norma. Administração pública do medo é o nome deste fenômeno. Contudo, a nova lei de licitações assegurou um espaço decisório adequado à Administração Pública, ao estabelecer que, na fiscalização dos atos relacionados ao cumprimento da nova lei, os órgãos de controle devem sempre considerar as razões apresentadas pelos órgãos e entidades, além dos resultados obtidos com a contratação. Denota-se, portanto, a necessidade de uma atuação inovadora, ousada, discricionária, convencida de que a melhor contratação vai muito além do menor preço, devendo reunir critérios de qualidade, prazo de entrega, aproveitamento pelos usuários e durabilidade. Em análise às contratações realizadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), é possível constatar um perfil inovador nítido e latente, que há muito pratica uma série de inovações recentemente apresentadas pela nova lei de licitações

Palavras-chave: Gestão. Fiscalização. Integridade. Inovação. Planejamento. Gestão de inovação. Disrupção. Licitação. Administração Pública. Contratações públicas. Poder Judiciário.

ABSTRACT

Law no. 14.133/21 did not present the disruptive character that the legal community aspired to since it maintained serious and potential bureaucratic obstacles existing in Law n. 8,666/93, but elevated, still, the hiring processes. The rigidity of the government control entities related to public procurement ended up stifling management performance. For fear of being held

¹ Grazielle Nara da Silva Zapelini: Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí e pós-graduada em Direito Processual Civil pela Universidade Anhanguera; Atualmente é Técnico Judiciário Auxiliar no Poder Judiciário de Santa Catarina e ocupa o cargo de Chefe da Secretaria Executiva da Diretoria-Geral Administrativa.

² Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani: Graduada em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina; Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina e pós-graduada em Direito Público pela Universidade Anhanguera. Atualmente é Analista Administrativo do Poder Judiciário de Santa Catarina e ocupa o cargo de Diretora de Material e Patrimônio.

accountable, the public administrator fails to apply the most appropriate solution to the specific case in order to comply with legislation, phenomenon called “Public management fear”. However, the new Bidding law has ensured an adequate decision-making space for the Public Administration. Whenever inspecting acts related to compliance with the new law, the control entities must always consider the reasons granted by the entities, along with the obtained results with the bidding contract. Therefore, an innovative, adventurous and discretionary action is needed, confident that the best contract goes far beyond the lowest price, and must meet criteria of quality, delivery time and durability. Analysing the contracts carried out by the Judiciary of Santa Catarina, it is possible to acknowledge a clear and latent innovative profile, which has long practiced a series of innovations recently presented by the new Bidding law.

Keywords: Management. Oversight. Integrity. Innovation. Planning. Innovation management. Disruption. Bidding. Public Administration. Public Procurement. Judicial System.

INTRODUÇÃO

As contratações públicas demandam cada vez mais transparência e eficiência por parte da Administração. Nesse norte, a nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei n. 14.133, foi sancionada no dia 1º de abril de 2021, e substituirá a Lei n. 8.666/93, a Lei do pregão (Lei n. 10.520/02) e a Lei do regime diferenciado de contratações (Lei n. 12.462/11).

Essas três leis não serão mais aplicáveis a processos instaurados após transcorridos dois anos da publicação da nova lei – que já está em vigência desde sua publicação, em abril do ano de 2021.

A nova lei de licitações, embora longe de propor uma revolução para a forma como o Estado contrata, ou de inaugurar um sistema completamente novo de contratação pública, apresenta uma espécie de aperfeiçoamento minucioso sobre o regime jurídico anterior, com diversas soluções e inovações que merecem a atenta análise por aqueles que pretendem estabelecer relações negociais com o Poder Público.

O presente estudo, permeando tópicos fundamentais relacionados à contratação pública e à gestão de inovação, tem o objetivo de traçar um panorama geral das principais alterações trazidas pelo novo estatuto, com um olhar inovador frente às contratações realizadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, sem a pretensão, contudo, de esgotar a apreciação do tema, tendo em vista a brevidade exigida para o artigo, bem como a novidade do assunto, que merece atenção constante.

1. GESTÃO DE INOVAÇÃO

Inovação é o assunto de maior destaque no mundo corporativo atualmente.

Antes de falar sobre gestão da inovação, é preciso entender o que significa e qual a importância de inovar.

Embora a expressão “inovação” (e suas variantes) apareça por quinze vezes na Lei nº 14.133, de 2021, a nova lei geral de licitações e contratos não traz qualquer conceito para auxiliar na interpretação do que efetivamente pretendia o legislador ao erigir o incentivo à inovação como um dos objetivos das contratações públicas. Assim, a compreensão adequada do novo escopo das contratações governamentais reclama o conhecimento de outras fontes que abordam o tema, sejam elas normativas ou não (BERTOLDI, 2022).

Um conceito de inovação é trazido pela Lei nº 10.973, de 2004 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação). Segundo o artigo 2º, inciso IV, inovação é a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho”. O Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação ajuda, mas não é suficiente para a completa compreensão do que é inovação. Necessário recorrer, pois, a fontes especializadas.

Reconhecendo o papel transformador da inovação, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou o Manual de Oslo, com vistas a padronizar conceitos, metodologias e indicadores de pesquisa a respeito da inovação de países industrializados (BERTOLDI, 2022).

Segundo o Manual de Oslo, as inovações podem ser: a) de produto: introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos; b) de processos: implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; c) de marketing: não mencionada na Lei nº 10.973, de 2004, constitui na introdução de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; e d) organizacional: igualmente passando ao largo no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, trata-se da implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (BERTOLDI, 2022).

Outra classificação relevante trazida pelo Manual de Oslo — e fundamental para o objetivo deste texto — diz respeito ao grau de novidade. Uma inovação pode ser, a depender da adoção de um critério geográfico mais restrito ou amplo, respectivamente, nova para o mercado

ou nova para o mundo. Pode, ainda, tratar-se de uma inovação radical ou disruptiva, mudando a estrutura ou criando um mercado e tornando os produtos existentes obsoletos. A disrupção, portanto, adjetiva a inovação e não constitui um de seus pressupostos. É dizer, a mudança radical de mercados consiste no mais elevado grau de inovação, mas ainda são considerados inovadores o aprimoramento setorial de produtos, processos, organizações e técnicas de marketing (BERTOLDI, 2022).

Em resumo, trata-se de criar algo inusitado a partir de algo preexistente e de uma necessidade, e isso pode partir de uma tecnologia que já está à disposição, um processo, produto, serviço ou modelo de negócio, gerando valor a partir da criatividade e do diferencial, tornando esse algo melhor, abrindo novos mercados e inéditas oportunidades de negócio, maximizando a lucratividade (PANORAMA POSITIVO, 2019).

Inovação é, portanto, indispensável para manter a competitividade e sustentabilidade dos negócios. Entretanto, para se alcançar bons resultados, não basta ter grandes ideias: é preciso ter condições e habilidade de gerir este processo de inovação.

Assim, temos a gestão de inovação como a estruturação de um processo sólido e contínuo de inovação, que estabelece meios e métodos para gerar valor (processamento), concretizando ideias (geração de resultados). Gerir inovação não é algo tão simples. É necessário um setor estratégico e de grande impacto que atue na construção de um ambiente que permita a concepção de novas ideias e posturas que possam destacar a empresa, envolvendo toda a cultura organizacional, em alinhamento com a natureza do negócio (PANORAMA POSITIVO, 2019).

A gestão de inovação é deveras importante, pois evita a estagnação sistêmica e permite a sustentabilidade empresarial que, de acordo com a Organização das Nações Unidas, reúne aspectos econômicos, sociais e ambientais. No caso das empresas, prepondera o objetivo econômico, mas se a empresa conseguir inovar alcançando estes aspectos – econômicos, sociais e ambientais – terá mais condições e flexibilidade junto ao mercado (OITCHAU, 2022).

2. LICITAÇÃO – EVOLUÇÃO NORMATIVA

O artigo 37 da Constituição Federal, em seu inciso XXI, prevê expressamente que as contratações entabuladas pela Administração Pública devem ser precedidas de licitação, de modo a assegurar a igualdade de condições a todos os interessados. O advento da lei geral de licitações (Lei n. 8.666) em 1993, oportunizou avanços à época, estabelecendo um procedimento burocrático que visava a evitar o cometimento de fraudes. Todavia, alguns

formalismos exigidos pela lei acabaram se mostrando ineficientes em certa medida ou engessando a atuação da Administração. Por essa razão, a lei sofreu diversas alterações, bem como outras leis foram editadas, criando regras para contratações específicas, como a Lei do pregão (Lei n. 10.520/02) e a Lei do regime diferenciado de contratações - RDC (Lei n. 12.462/11) (CAMPOS, 2021).

Esta nova legislação parte de um diagnóstico de que a Lei n. 8.666/1993 – até então o principal diploma normativo sobre licitações no País – e as demais normas que gravitam no seu entorno possuem uma defasagem sistêmica e são, por vezes, incompatíveis com o desenvolvimento tecnológico e com a dinâmica contemporânea das relações contratuais com a Administração Pública. (SCHIEFLER, 2022)

Os avanços tecnológicos e as mudanças no cenário nacional acarretaram a alteração da antiga Lei n. 8666/93, que estava há quase trinta anos em vigor, pela nova Lei n. 14.133, com a proposta de possibilitar ainda mais transparência e menos burocracia, além de agilizar os processos de licitação e assegurar que a Administração Pública realize contratações justas e imparciais que não descaracterizem o interesse coletivo (FRAGA, 2022).

A nova lei de licitações e contratos administrativos substituirá, em definitivo, para contratações cujo planejamento seja iniciado após 1º de abril de 2023, as três normas supraditas e anula, ainda, no art. 193 os artigos 89 a 108 da Lei n. 8666/93, além de consolidar vários posicionamentos e temas no que tange à transparência, eficiência e segurança jurídica das contratações da Administração Pública direta, autárquica e fundacional (THAMAY et al., 2021).

3. LEI 14.133/2021 – NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Consoante disposição do parágrafo único do artigo 1º, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e suas subsidiárias estão excluídas dos ditames da nova lei de licitações, visto que se submetem à Lei n. 13.303/2016, o Estatuto das Empresas Estatais (RODRIGUES, 2021 - A).

Merece destaque, outrossim, o regime de transição entre as leis. A Lei n. 14.133/2021 teve vigência imediata, ou seja, entrou em vigor na data de sua publicação, não tendo havido *vacatio legis*. Entretanto, não houve a revogação imediata das outras três leis em estudo, na medida em que subsistirão por dois anos, podendo a Administração aplicar o novo regime ou o antigo ou alterná-los, sendo, contudo, proibida a mescla dos dois (CÉSPEDES; ROCHA, 2021).

Uma das grandes novidades da nova lei reside no campo das modalidades, vez que agora são previstas, em seu artigo 28, cinco delas: pregão, concorrência, concurso, leilão e o inédito diálogo competitivo, abolindo-se, assim, a tomada de preços, o convite e o RDC (TOLEDO, 2021).

Acerca do diálogo competitivo, Toledo (2021) explica ser *herança do Direito Internacional, aplicável aos casos em que a Administração Pública possui um objeto contratual complexo a ser licitado, mas não sabe a melhor solução para atender à necessidade pública.*

A nova lei de licitações, assim como sua antecessora, previu hipóteses de contratação direta, tanto por inexigibilidade quanto por dispensa de licitação, alargando o rol de possibilidades.

Na seara da inexigibilidade, o artigo 74 fez inexigível a licitação nos casos de: fornecedor exclusivo; artista consagrado; serviços técnicos de natureza predominantemente intelectual; credenciamento de fornecedores interessados; e aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e localização façam sua escolha necessária (TOLEDO, 2021).

Quanto à dispensa de licitação, verificam-se duas mudanças importantes. Hadad *et al* (2021) assinalam que, a partir da nova lei, as dispensas de pequeno vulto tiveram seus valores revistos e serão atualizados anualmente em 1º de janeiro de cada ano: no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços automotores (com esta inovação da previsão de dispensa de licitação para serviços automotores), é dispensável a licitação para contratação que envolva menos de R\$ 114.416,65 (valor inicialmente fixado em R\$ 100.000,00 e atualizado por meio do Decreto n. 11.317 de 29/12/2022) e, nos casos de outros bens e serviços, valores inferiores a R\$ 57.208,33 (e inicialmente fixado em R\$ 50.000,00). Além disso, o prazo máximo do contrato decorrente de dispensa por motivo de emergência passou de 180 dias para 1 ano, sendo vedada a recontração de empresa já contratada com fundamento nessa hipótese de dispensa.

A nova lei trouxe no bojo do seu artigo 17 a inversão de etapas do procedimento licitatório, devendo ocorrer primeiro a fase de apresentação e julgamento das propostas e só então a fase de habilitação, com a análise da documentação apenas da empresa vencedora, como forma de agilizar o processo (PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, 2021).

Vale dizer que, no mesmo artigo 17 da nova lei, fica prevista a possibilidade de realizar a habilitação antes da apresentação das propostas e do julgamento, desde que essa necessidade seja devidamente fundamentada e justificada no edital da licitação (COMPRAS BR, 2022).

Em adição, Toledo (2021) dá relevo a outro aspecto importante do mencionado artigo 17:

Chama-se atenção ao §2º deste artigo, que enfatiza que na nova lei, o que era exceção, vira a regra, ou seja, "*as licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica*", sendo a utilização da forma presencial uma exceção motivada. Dai a promessa da nova lei: otimização e transparência dos processos licitatórios, criando-se, dessa forma, o Portal Nacional de Contratações Públicas, previsto no artigo 174, cuja finalidade é a divulgação centralizada de toda e qualquer licitação realizada pela Administração Pública.

No que diz respeito aos critérios de julgamento das propostas dos licitantes, a nova lei incorporou àqueles quatro critérios previstos na Lei n. 8.666/93, o critério de maior desconto, previsto na lei do pregão. Ainda, trouxe um novo critério: o de maior retorno econômico, empregado apenas para a celebração de contratos de eficiência, em que a contratada é remunerada de acordo com a economia efetivamente gerada à Administração Pública (HADAD et al., 2021).

A nova lei de licitações não só consolidou a fase preparatória, como deu ênfase à sua importância, considerando a primazia do novo princípio disposto na lei, o princípio do planejamento. Dessa forma, a fase preparatória passa a ser caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como deve abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação (COSTA, 2022).

O planejamento anual consubstancia-se, então, essencialmente, em quantificar as contratações que serão realizadas e centralizá-las de modo a realizar menos processos licitatórios, contratando em maiores quantidades sempre que possível, a partir de uma melhor compreensão da real necessidade da unidade compradora (considerando necessidade e especificidade caso a caso). A partir desses passos centrais, estaremos diante de compras e contratações mais eficientes, organizadas, econômicas e proveitosas para a administração pública. (COSTA, 2022).

3.1. Gestão de inovação à luz da lei n. 14.133/2021

A despeito dos importantes avanços em relação às normas contidas na Lei n. 8.666/1993, muitos doutrinadores foram críticos à nova lei de licitações, afirmando parecer

um grande “museu de novidades” ao incorporar institutos dispostos em leis especiais, positivando orientações dos órgãos de controle e apresentar texto prolixo. Para eles, apesar de consagrar tendências importantes, que não eram previstas na lei anterior, a nova lei representa, em grande medida, uma repetição de disposições já conhecidas pela comunidade jurídica, e com pouco experimentalismo jurídico (OLIVEIRA, 2020).

Por ser o Brasil um país com grau de corrupção que atingiu até os mais altos níveis da República, a atuação dos órgãos de controle tem se intensificado muito nos últimos anos e os benefícios são reconhecidos pela sociedade que passou a ver agentes públicos, políticos e grandes empresários presos pelo cometimento de seus crimes. Tal circunstância, inevitavelmente, confere a tais órgãos um grande capital político e institucional para agir com maior independência e respaldo popular (MORAIS, 2019).

Ocorre que os problemas da máquina pública decorrem mais do excesso de rigidez do controle, que evitam interpretações criativas, do que propriamente de imperfeições técnicas nas leis. Há um grande desafio em compatibilizar a necessidade de inovação com um ordenamento jurídico defasado e órgãos de controle que não contribuem para a mudança de paradigma da administração pública do medo (MALUF e PRADO, 2019).

Fernando Vernalha Guimarães (2021) identifica o “Direito Administrativo do Medo” como sendo a resistência dos gestores em decidir para não correr riscos diante do modelo de controle fortemente inibidor da liberdade e da autonomia do administrador público, implementado a partir da Constituição de 1988. A cultura do excesso de controle teria gerado a “crise da ineficiência pelo controle”. As externalidades negativas desses excessos precisariam ser balanceadas. O autor critica a cultura do “quanto mais controle, melhor”, que desconsidera os seus efeitos sobre o bom funcionamento da Administração, a utilização de controles burocráticos em detrimento de aspectos finalísticos, sem considerar, por exemplo, os fatores reais do mercado e o incremento dos custos transacionais na contratação administrativa.

Diante dessa atmosfera do medo, muitos agentes públicos passam a não pautar a sua atuação pela plena satisfação do interesse público – com eficiência administrativa e de acordo com os demais preceitos constitucionais -, mas sim, acabam eles, infelizmente, por atuarem pela cabal proteção pessoal, com o intuito de escapar da mira dos órgãos de controle (MORAIS, 2019).

Motta e Nohara (2019), também, desenvolvem conceitos afins. Para esses autores, a “Administração Pública do Medo” corresponderia ao receio de o administrador exercer com segurança oportunidades de agir, por força da preocupação em ser imputado e condenado,

ainda que atuasse da melhor forma diante dos obstáculos e do contexto da realidade que enfrenta. A esse fenômeno associam outro, rotulado como “apagão das canetas”, para identificar a paralisação de decisões, pelo temor de ser responsabilizado por contrariar decisões imprevisíveis e emanadas de diversos órgãos de controle.

O que se observa, portanto, é a necessidade de se buscar um ponto de equilíbrio entre o controle da administração pública e a autonomia do gestor para inovar. Essa tensão sinérgica entre controle e autonomia deve dar lugar a um espaço de cooperação pautado menos pelo formalismo e mais pelo finalismo, a fim de possibilitar a superação da crise de inovação na gestão pública (MALUF e PRADO, 2019).

O gestor público deve atuar com responsabilidade, proatividade e ousadia na resolução dos problemas, com soluções inovadoras, sem o medo de que qualquer ato possa ser passível de interpretação de ato improprio ou ilícito. (KLEIN e GAZEN)

Não se pode olvidar, entretanto, o cuidado expresso na Lei n. 14.133/2021 em assegurar um espaço decisório adequado à Administração Pública, de modo que todos os órgãos de controle respeitem o espaço de decisão inerente ao exercício da função administrativa ao estabelecer que, na fiscalização dos atos relacionados ao cumprimento da nova lei, considerem, sempre, as razões apresentadas pelos órgãos e entidades, além dos resultados obtidos com a contratação, sendo vedado retirá-las dos autos (art. 170, *caput* e § 1º). Mais adiante, a nova lei de licitações impõe um dever de não surpresa aos órgãos de controle. Antes da deliberação, devem viabilizar a oportunidade de manifestação aos gestores, nos casos de possíveis impactos significativos nas rotinas de trabalho dos órgãos e entidades fiscalizados, para que possam apresentar subsídios sobre a relação entre custo e benefício das possíveis proposições, a serem avaliados previamente (art. 171, inc. I). (RODRIGUES, 2021 - B)

Vê-se, portanto, que apesar da atmosfera do medo, é possível inovar na administração pública, desde que justificada a tomada de decisão.

O Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) reconhecendo as oportunidades que a nova lei trouxe para o administrador e, mediante exame de oportunidade e conveniência, tem implementado ações inovadoras de desburocratização:

3.1.1. Pareceres referenciais

Implementados desde o ano de 2019, por força da Resolução GP n. 36/2019, os pareceres referenciais passaram a ser aplicados a processos e expedientes administrativos com identidade de pressupostos fáticos e jurídicos, em trâmite na Diretoria de Material e

Patrimônio, em processos e casos concretos em que a partir da simples conferência dos dados e/ou dos documentos seja possível aplicar manifestação jurídica uniforme.

No ano de 2019, foram contabilizados 35 procedimentos em que foram utilizados pareceres referenciais. Já em 2020, o total de processos que observaram os pareceres referenciais foi de 155. Em 2021, cresceram para 278 processos e em 2022 foram 35, impactando diretamente na redução de esforço administrativo e conferindo maior segurança e agilidade no atendimento de demandas repetitivas. Ou seja, desde a implementação em 2019, os 503 processos que deixaram de ser analisados individualmente pela Assessoria Jurídica caracterizam uma redução de trabalhos correspondente a 11,78% dos 4268 processos submetidos à análise jurídica (TJSC, Pareceres Referenciais).

Todos os pareceres referenciais aplicados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) estão disponíveis para consulta no respectivo site, por meio do link: <https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/pareceres-referenciais>.

3.1.2. Dispensa de pareceres jurídicos em contratações de pequeno vulto

O parágrafo 5º do art. 53 da Lei n. 14.133/2021 dispõe:

Art. 53. Ao final da fase preparatória, o processo licitatório seguirá para o órgão de assessoramento jurídico da Administração, que realizará controle prévio de legalidade mediante análise jurídica da contratação.

[...]

§ 5º É dispensável a análise jurídica nas hipóteses previamente definidas em ato da autoridade jurídica máxima competente, que deverá considerar o baixo valor, a baixa complexidade da contratação, a entrega imediata do bem ou a utilização de minutos de editais e instrumentos de contrato, convênio ou outros ajustes previamente padronizados pelo órgão de assessoramento jurídico.

Esta prática de dispensar pareceres jurídicos em contratações de baixo valor já era adotada pelo Poder Judiciário catarinense desde a implementação da Lei n. 8.666/93. No entanto, não havia sido regulamentada a matéria, o que poderia gerar apontamentos do controle interno, ainda que se tratasse de ação destinada à busca da economicidade e eficiência administrativa.

Atendendo ao disposto na nova lei, a Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) editou a Resolução GP n. 29 de 3 de agosto de 2021, para redefinir os critérios para contratações diretas de pequeno valor no âmbito deste poder Judiciário, dispensando, em seu artigo 11, *a análise jurídica nas contratações diretas de pequeno valor, conforme o § 5º do art. 53 da Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021.*

De acordo com os dados repassados pela Diretoria de Orçamento e Finanças do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), desde a implementação da nova lei de licitações, em face da alteração dos limites das contratações diretas, as dispensas de licitação em função do valor tiveram um crescimento e as contratações por meio de procedimento licitatório competitivo foram reduzidas. Enquanto em 2019 e 2020 foram efetivadas, respectivamente, 1735 e 1594 contratações diretas em função do valor, em 2021 foram 1226 contratações de pequeno vulto (com a implementação da nova lei a partir de 1/9/2021 - por meio da Resolução GP n. 29/2021 - e com o início do retorno gradual à atividade presencial após o período pandêmico). Já em 2022, foram 2270 contratações diretas de pequeno vulto.

Os resultados da dispensa de emissão de pareceres jurídicos nas contratações de pequeno valor já eram sentidos desde 1993. No entanto, com a majoração dos valores da dispensa e com a aplicação da nova lei a partir de 2019, a medida expressamente regulamentada passou a ter ainda mais impactos no prazo e custo de tramitação destes processos.

3.1.3. Modelos de minutas (artigo 19, II e IV, e § 1º)

Da leitura do texto legal, denota-se que a instituição dos modelos de editais e contratos não é indispensável para a eficácia da nova Lei. Não obstante, o Poder Judiciário de Santa Catarina se utiliza, há muitos anos, de minutas padronizadas de estudos preliminares, projetos básicos, editais e contratos, os quais foram todos revisados recentemente para o fim de contemplarem todas as previsões da Lei n. 14.133/2021.

Todos os modelos de minutas aplicados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina estão disponíveis para consulta no respectivo site, por meio do link: <https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos>.

3.1.4. Definição de bens de luxo (art. 20, §§1º e 2º)

O artigo 20 da Lei n. 14.133/2021 e seus parágrafos 1º e 2º definem:

Art. 20. Os itens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da Administração Pública não deverão ostentar especificações e características excessivas às necessárias para cumprir as finalidades às quais se destinam, vedada a aquisição de artigos de luxo.

Parágrafo 1º. Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário definirão em regulamento os limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo.

Parágrafo 2º. A partir de 180 (cento e oitenta) dias contados da promulgação desta Lei, novas compras de bens de consumo só poderão ser efetivadas com

a edição, pela autoridade competente, do regulamento a que se refere o § 1º deste artigo.

Sem conceituar “artigos de luxo”, a norma delegou ao chefe de cada Poder, em cada ente da federação, a expedição de regulamento definindo critérios e condições para que os bens de consumo sejam enquadrados na categoria de “bem comum” ou de “bem de luxo”, razão pela qual o Poder Judiciário de Santa Catarina editou a Resolução GP n. 58 de 24 de agosto de 2022, cujo artigo 2º considerou “bem de luxo o dotado de qualidade, estética, preço e/ou imagem de marca superiores aos convencionais”.

Os parágrafos 1º e 2º do citado dispositivo elencaram outras características:

§ 1º O bem de luxo de que trata o caput deste artigo poderá ser identificado, ainda, por meio das seguintes características:

I - ostentativo: que existe para ser exibido e alardeado;

II - opulento: que se impõe pela grandiosidade, beleza e fartura além do necessário;

III - requintado: que possui processo de produção mais qualificado e elaborado em relação aos convencionais, apresentando excesso de refinamento estético ou técnico;

IV - supérfluo: que tem elementos excessivos e não funcionais, ultrapassando a necessidade usual quanto às suas características;

V - raro: que possui baixa disponibilidade e elevada preciosidade;

VI - glamouroso: que encanta e atrai além do necessário;

VII - hedônico: que se destina à extrema fruição com prazer, afastando-se da necessidade a ser atendida;

VIII - de origem específica: que apresenta dificuldade de localização; e/ou

IX - direcionado a públicos restritos, especialmente formadores de opinião.

§ 2º No enquadramento do bem na categoria de luxo também deverá ser avaliada:

I - a relatividade econômica: variáveis econômicas que incidem sobre o preço do bem, principalmente a facilidade ou a dificuldade logística regional ou local de acesso ao bem;

II - a relatividade temporal: mudança das variáveis mercadológicas do bem ao longo do tempo, em razão de aspectos como evolução tecnológica, tendências sociais, alterações de disponibilidade no mercado, em especial as geradoras de escassez, e modificações no processo de suprimento logístico; ou

III - a relatividade cultural: distinta percepção sobre o bem, em razão da cultura, que amplie ou resulte em qualquer das características descritas no §1º do art. 2º desta resolução.

O artigo 3º da Resolução n. 58/2022 trata das vedações e exceções:

Art. 3º É vedada a aquisição de bens enquadrados como de luxo, nos termos do disposto no art. 2º desta resolução.

Parágrafo único. Não deverá ser enquadrado como de luxo aquele bem que, embora possa ser identificado como tal:

I - seja adquirido a preço equivalente ou inferior ao preço do bem de qualidade comum de mesma natureza; ou

II - tenha as características justificadas em razão da estrita atividade do PJSC.

3.1.5. Dispensa emergencial com chamamento público

A dispensa emergencial de licitação, que possibilita a contratação direta nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, exige um procedimento prévio e determinado, destinado a assegurar a prevalência dos princípios jurídicos fundamentais, em que é imprescindível, ainda que de forma muito mais célere, a observância de etapas e formalidades legais.

Ainda que sem previsão legal, mas visando aumentar a transparência, tem se aplicado na Administração, desde que se disponha de tempo para tal, sem deixar de atender a necessidade pública, o procedimento prévio do chamamento público para contratação direta emergencial de determinado serviço, que nada mais é do que o ato de chamar as empresas interessadas e que atendam aos requisitos de habilitação, para ofertarem propostas no processo de dispensa emergencial. Esta prática vem sendo defendida pela doutrina e acolhida por órgãos de controle, criando indícios de que em uma futura alteração da nova lei, possa ser contemplada no texto legal a expressa autorização para sua adoção (CUNHA, 2015).

Com perfil inovador, em maio de 2022, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), em processo administrativo autuado sob o n. 0018999-93.2022.8.24.0710, elaborou projeto básico para a contratação emergencial da finalização da obra de reforma do Fórum da comarca de Blumenau, esta que teve o contrato anterior rescindido. A dispensa emergencial foi precedida de chamamento público visando à obtenção da melhor proposta. O Edital de Chamamento Público para a Contratação Emergencial n. 03/2022 está disponível para consulta no site, por meio do link: https://www.tjsc.jus.br/documents/3526468/13703143/Edital_Chamamento_P%C3%ABablico_003_2022.pdf/2cda7be3-9053-dceb-03b2-79b62b9d4591?t=1658767399480.

3.1.6. Agentes de contratação em todas as contratações

Dentre as diversas inovações trazidas pela nova lei de licitações e contratos, está a criação da figura do “agente de contratação”, definida no artigo 6º, inciso LX, da Lei n. 14.133/2021, como sendo *pessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e*

executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação.

Um passo à frente do disposto no texto legal, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) designa agentes de contratação não só para as licitações, nos estritos limites do texto legal, mas também para os casos de dispensa e inexigibilidades. A atuação dos servidores públicos é similar a de um gerente de projetos. “É o responsável pelo acompanhamento de todo o processo de contratação, até a efetiva contratação. Em contratações diretas, o agente de contratação será um servidor da Seção de Aquisição Direta; já nas contratações de modalidades, será o Pregoeiro responsável ou a Comissão de Licitação, enfatizando-se que além de impulsionar o processo, é responsável, ainda, pela condução da fase de seleção do fornecedor, contando com total apoio da Assessoria da Diretoria de Material e Patrimônio para a tomada de decisões, nos exatos termos dos parágrafos do artigo 8º da Lei n. 14.133/21” (TJSC. Parecer jurídico n. 0533/DMP/2021).

3.1.7. Gestão de riscos (art. 11, parágrafo único da Lei n. 14133/2021)

O parágrafo único do art. 11 da nova lei de licitações assim dispõe:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

[...]

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no *caput* deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Risco é a possibilidade de que um evento possa ocorrer e afetar negativamente os objetivos de uma organização. Partindo dessa preocupação, com o objetivo de alertar os gestores envolvidos nas diversas etapas de uma contratação pública, dos riscos a que estão submetidos e oferecer os melhores caminhos para mitigá-los, o Poder Judiciário de Santa Catarina implementou um amplo programa de gestão de riscos das contratações (TJSC, Gestão de Riscos)

O mapa de risco do macroprocesso da contratação é o documento que materializa o gerenciamento dos riscos de todas as contratações (sejam por processo licitatório ou diretas, por inexigibilidade ou dispensa) nas três fases da contratação (planejamento, seleção do fornecedor e execução contratual).

Demonstrando perfil inovador, o Poder Judiciário de Santa Catarina criou a figura do gerente de riscos, inédita no país e responsável pelo mapeamento, análise e estabelecimento de ações de prevenção, mitigação e contingência de riscos específicos de determinada contratação considerada de alto risco, por exemplo: a) soluções inéditas no Poder Judiciário de Santa Catarina; b) contratações acima de R\$ 1.000.000,00 de grande complexidade; c) contratações acima de R\$ 5.000.000,00, para serviços que não sejam de engenharia e para aquisições; d) contratações de TI que se destinam à manutenção de um serviço essencial ao Poder Judiciário catarinense (ex: PJSC Conecta, eproc, portal institucional) e/ou que sejam compostas de vários objetos interdependentes e correlacionados (ex: software e hardware, hardware e serviço); e, e) contratação integrada e semi-integrada, independentemente do valor (TJSC, Mapa de Gestão de Riscos).

O gerente de riscos é um servidor da Administração indicado por ocasião da elaboração do Plano Anual de Contratações, oportunidade em que a Unidade Demandante indica a subsunção da contratação a uma das hipóteses em que se exige a presença do gerente de riscos.

3.1.8. Integridade das contratações

O artigo 56 do Decreto n. 11.129/2022, conceitua programa de integridade:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

A nova lei de licitações passou a exigir nas contratações públicas a implantação, pelos licitantes, de programas de integridade, sendo obrigatório nas contratações de grande vulto (artigo 25, § 4º); podendo servir como critério de desempate entre duas ou mais propostas (art. 60, IV); atenuante para aplicação de eventual sanção (artigo 156, § 1º, V); e ainda, condição de reabilitação do licitante ou do contratado (artigo 163, parágrafo único) (BASSO, 2022).

No entanto, a nova lei não foi explícita quanto à necessidade de implementação de programa de governança das contratações pelos órgãos públicos, apenas fazendo constar em seu art. 11, parágrafo único:

Art. 11. [...]

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no *caput* deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC), a Resolução GP n. 30 de 4 de agosto de 2021 implementa o Programa de Integridade das Contratações e institui o Código de Conduta das Contratações, na intenção de reforçar a ética dos servidores públicos e terceiros envolvidos com o processo de contratação - desde o planejamento, passando pela seleção do fornecedor (licitação, dispensa ou inexigibilidade), até a fase de encerramento contratual -, e aumentar a transparência ativa dos procedimentos para fortalecer a integridade nas contratações públicas (TJSC, Programa de Integridade).

3.1.9. Gestão e fiscalização dos contratos

A gestão e a fiscalização são atividades exercidas para controle, acompanhamento e monitoramento do cumprimento das obrigações contratuais, com o fim de assegurar a qualidade da execução do objeto contratado e o respeito às regras do ajuste e às normas vigentes.

O Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) define gestor como o responsável por coordenar, comandar e acompanhar a execução do contrato. Agindo de forma proativa e preventiva, observa o cumprimento das regras previstas no instrumento contratual para garantir o atingimento dos resultados esperados pela Administração. Ao passo que os fiscais devem acompanhar o efetivo cumprimento do objeto contratado e auxiliar o gestor com informações que possibilitem a tomada de decisão e validação do teste da execução do objeto contratado (TJSC, Mapa de Gestão de Riscos).

3.1.10. Contratação por cartão de pagamento

A nova lei de licitações previu no parágrafo 4º do art. 75 que as contratações de que tratam os incisos I e II do artigo 75 serão pagas preferencialmente mediante cartão de

pagamento. Tal prática já vem sendo adotada, como um projeto piloto, pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) na busca da redução dos custos operacionais relativos à liquidação e pagamento das contratadas.

A inovação do Poder Judiciário de Santa Catarina quanto ao uso do cartão de pagamento é a sua utilização não somente como meio de pagamento, mas como forma de contratação. Tal previsão já constou da Resolução GP n. 29/2021 e necessita apenas de regulamentação interna para que se possa autorizar a contratação direta por meio de inexigibilidade decorrente de credenciamento de todos os interessados em contratar com a Administração Pública que se submetam ao preço e condições fixados em edital para contratações dos serviços de refeições para as sessões do tribunal do júri realizadas nas comarcas, aquisição de água e leite e outros bens e serviços, por meio do prévio credenciamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As alterações legislativas ocorrem, de uma forma geral, com o fito de atualizar a norma em consonância com as mudanças da sociedade, bem como com o avanço tecnológico.

No caso das licitações, é notório que já se vinha tentando tornar o procedimento mais moderno e eficiente, com a edição das leis posteriores à Lei n. 8.666 de 1993. A necessidade de uma gestão pública ousada e inovadora aumentou em grandes proporções em curto espaço de tempo. No entanto, a atuação conservadora dos órgãos de controle acaba por fomentar a Administração Pública do medo, desestimulando novas práticas de gestão, pelo receio do gestor de ser responsabilizado pela atuação dissonante do texto legal. É um paradoxo imobilizante, inibidor da liberdade e da autonomia do administrador público.

Não se desconhece que a Administração Pública precisa atender a uma série de preceitos e princípios constitucionais. Entretanto, é necessário reconhecer as imprevisibilidades das contratações, cujas soluções dispostas na lei podem acarretar um resultado distante do real interesse público. Por essas razões é que a atuação do gestor deve ser analisada de maneira contextual, considerando os fatores reais do mercado e o incremento dos custos transacionais na contratação administrativa.

O Poder Judiciário de Santa Catarina reconhecendo as oportunidades que a nova lei trouxe para o administrador e, mediante exame de oportunidade e conveniência, tem

implementado ações inovadoras de desburocratização, com forte impacto financeiro e administrativo.

Tem-se, portanto, que todo agir do administrador público é passível de controle e revisão. O agir inovador apresenta à sociedade novas formas de contratação, com as benesses delas decorrentes. Afinal, o agir diferente que rende diferentes resultados!

REFERÊNCIAS

BASSO, Bruno. **Programas de integridade na nova lei de licitações**. Disponível em <https://www.gepcompliance.com.br/blog/programas-de-integridade-na-nova-lei-de-licitacoes/>. Publicado em jun de 2022. Acesso em: jan de 2023.

BERTOLDI, Thyago de Pieri. **O incentivo à inovação como objetivo da contratação pública**. Disponível em: https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=19100&n=o-incentivo-%C3%A0-inova%C3%A7%C3%A3o-como-objetivo-da-contrata%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica. Acesso em nov. 2022.

BRASIL. **Decreto 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. **Lei 10.520, de 17 de julho de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/programas/gestao-de-riscos>. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Mapa de **Gestão de Riscos em Contratações Públicas no PJSC**. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/3526468/5872852/mapa_gestao_riscos_Segunda_Versao.pdf/41aeb24-23dc-ee8c-401f-63db28133836?t=1634148002803. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução GP n. 29 de 3 de agosto de 2021**. Disponível em:

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=180433&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução GP n. 30 de 4 de agosto de 2021**. Disponível em:

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178959&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução GP n. 58 de 24 de agosto de 2022**. Disponível em:

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=180994&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Parecer jurídico n. 0533/DMP/2021**.

Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/3526468/11454876/5729338.pdf/f3538d17-b13f-ae3-b20c-e42cef582884?t=1631630078233>. Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Pareceres Referenciais**. Disponível em:

https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/pareceres-referenciais?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Dpareceres%2Bjur%25C3%25ADdicaos.

Acesso em: jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Programas de Integridade**. Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/programas/integridade-nas-contratacoes-publicas>. Acesso em: jan. 2023.

CAMPOS, Flávia. **Comentários à nova lei de licitações e contratos administrativos**.

Indaiatuba: Foco, 2021, p. 56.

CÉSPEDES, Livia; ROCHA, Fabiana Dias da. **Leis de Licitações**. São Paulo: Saraiva, 2021.

COMPRAS BR, Portal de Licitações. **Inversão de fases da licitação de acordo com a nova lei**. Disponível em:

<https://comprasbr.com.br/inversao-de-fases-licitacao-de-acordo-com-a-nova-lei/>. Publicado em: ago. 2022. Acesso em: jan. 2023.

COSTA, Débora. Fase preparatória e planejamento na nova lei de licitações. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2022-jun-30/debora-costa-fase-preparatoria-lei-licitacoes#:~:text=A%20nova%20Lei%20de%20Licita%C3%A7%C3%B5es,lei%2C%20o%20Princ%C3%ADpio%20do%20Planejamento>. Publicado em jun. 2022. Acesso em jan. 2023.

CUNHA, Daniela. É possível a utilização do chamamento público como procedimento prévio para a contratação direta por dispensa de licitação? Disponível em:

<https://danielacunhaadv.jusbrasil.com.br/artigos/173063480/e-possivel-a-utilizacao-do-chamamento-publico-como-procedimento-previo-para-a-contratacao-direta-por-dispensa-de-licitacao>. Acesso em: jan. 2023.

FRAGA, Carol. **Lei 14.133: Conheça as mudanças na nova lei de licitações.** Disponível em: <https://www.mutuus.net/blog/lei-14-133-conheca-as-mudancas-na-nova-lei-de-licitacoes/>. Publicado em jul. 2022. Acesso em nov. 2022.

HADAD, Enrique Tello; COTA, Ivana; CASTRO, Beatriz. **As principais mudanças trazidas pela nova lei de licitações.** Disponível em: <https://www.lhlaw.com.br/publicacoes/as-principais-mudancas-trazidas-pela-nova-lei-de-licitacoes/>. Publicado em: abr. 2021. Acesso em: out 2021.

KLEIN, Mateus; GAZEN, Maurício. **O medo do gestor de decidir e a nova lei de improbidade.** Disponível em: <https://www.licijur.com.br/artigo-o-medo-do-gestor-de-decidir-e-a-nova-lei-de-improbidade/>. Publicado em: jul. 2021. Acesso jan. 2023.

MALUF, André Luiz; PRADO, Thainara. **Administração Pública do medo e os desafios para a inovação.** Disponível em: <https://blogdoaftm.com.br/administracao-publica-do-medo-e-os-desafios-para-a-inovacao/>. Publicado em: ago. 2019. Acesso em jan. 2023.

MORAIS, Felipe Furtado. **A Administração Pública do medo no Brasil e os efeitos decorrentes.** Disponível em: <https://felipeffm.jusbrasil.com.br/artigos/787822654/a-administracao-publica-do-medo-no-brasil-e-os-efeitos-decorrentes>. Publicado em dez. 2019. Acesso em jan. 2023.

MOTTA, Fabrício; NOHARA, Irene Patrícia. **LINDB no Direito Público: 13.655/2018.** São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019. p. 24.

OITCHAU. **Gestão de Inovação: Tudo o que você precisa saber.** Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/gestao-de-inovacao-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>. Postado em jan. 2022. Acesso em out. 2022.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **A nova Lei de Licitações: um museu de novidades.** Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-dez-23/rafael-oliveira-lei-licitacoes-museu-novidades>. Publicado em: dez. 2020. Acesso em jan. 2023.

PANORAMA POSITIVO. **O que é gestão de inovação? Descubra o potencial para a sua empresa.** Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/gestao-da-inovacao/>. Postado em jul. 2019. Acesso em: out. 2022.

PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS. **Nova lei de licitações: vantagens e principais mudanças.** Disponível em: https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/novaleidelicitacoesvantagenseprinc%20ipaismudancas2021_1072/. Publicado em fev. 2022. Acesso em: out. 2021.

RODRIGUES, Ricardo Schneider. **A lei n.º 14.133/2021 e os novos limites do controle externo: a necessária deferência dos Tribunais de Contas em prol da Administração Pública.** Revista Brasileira de Políticas Públicas. Brasília. 2021. Vol. 11, n. 3, p. 173. (A)

RODRIGUES, Rodrigo Bordalo. **Nova lei de licitações e contratos administrativos – principais mudanças.** São Paulo: Saraiva, 2021. (B)

SCHIEFLER, Gustavo; HELLMANN, Lucas. **O que mudou com a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021):** as novas regras de licitação. São Paulo: Schiefler Advocacia, 2022. Disponível em: <https://schiefler.adv.br/o-que-mudou-com-a-nova-lei-de-licitacoes/> Acesso em: jan. 2023.

THAMAY, Rennan *et al.* **Nova lei de licitações e contratos administrativos comentada e referenciada.** São Paulo: Saraiva, 2021.

TOLEDO, Fernanda de Almeida. **Algumas das principais mudanças trazidas pela nova lei de licitações.** Disponível em <https://www.conjur.com.br/2021-out-03/toledo-algumas-%20principais-mudancas-lei-licitacoes>. Publicado em out. 2021. Acesso em: out. 2021.

OS MANDADOS JUDICIAIS REMOTOS E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: INSTRUMENTOS DE ANTEPARO AOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DOS CIDADÃOS BRASILEIROS

REMOTE JUDICIAL WARRANTS AND THE GENERAL DATA PROTECTION LAW: INSTRUMENTS TO PROTECT THE FUNDAMENTAL RIGHTS OF BRAZILIAN CITIZENS

Juliana Gomes Correia Vargas¹

Tainá Fernanda Pedrini

RESUMO

Em 2020 o mundo passou por uma epidemia, onde a sociedade teve que readaptar a forma de utilizar os serviços e garantir seus direitos, tornando os dados pessoais o maior bem do ser humano e que cotidianamente está sendo usado de forma indevida. Com isso, o Poder Judiciário também precisou passar por transformações, de forma a assegurar o cumprimento de suas funções e decisões judiciais. Logo, a sociedade percebeu que era necessário regulamentar através de leis/ normas a proteção dos dados pessoais e o cumprimento das decisões judiciais por meios eletrônicos, sem descaracterizá-las ou infringir direitos constitucionais. Ademais, como ter a certeza de que se está falando com o destinatário do mandado? Para assegurar que a comunicação judicial está ocorrendo com a pessoa certa, é imprescindível a identificação, mas ela ocorre? Não há especificidade em como devem ocorrer essas identificações, o importante é que elas ocorram para evitar que dados pessoais constantes nos documentos a serem encaminhados sejam entregues a terceiras pessoas. Portanto, a LGPD e demais normas devem ser respeitadas, mas não podem impedir/ embarçar o cumprimento remoto das comunicações judiciais, sob pena de inefetividade da justiça e atraso do desenvolvimento da sociedade.

Palavras-chave: dados pessoais; meios eletrônicos; comunicações judiciais; oficial de justiça; cumprimento de mandados.

ABSTRACT

In 2020 the world went through an epidemic, where society had to readapt the way services are used and guarantee their rights, making personal data the greatest good of the human being and which is being misused on a daily basis. With this, the Judiciary also had to undergo transformations, in order to ensure the fulfillment of its functions and judicial decisions. Soon, it was perceived the need for regulation through norms the protection of personal data and the

¹ VARGAS, Juliana Gomes Correia. Oficial de Justiça e Avaliadora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina desde 2013, lotada na Comarca de São João Batista. Bacharel em Direito, especialista em Direito Processual, Direito Notarial e Registral. O presente artigo foi orientado por PEDRINI, Tainá Fernanda. Advogada. Juíza Leiga. Coordenadora do Curso de Direito da Uniasselvi, unidade de Brusque/SC. Coordenadora de Pesquisa e Extensão Uniasselvi. Doutoranda em Ciência Jurídica pela Università degli Studi di Perugia/ITA e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestra em Ciência Jurídica pela Widener University, Delaware Law School e pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professora Universitária.

fulfillment of judicial orders/communications by electronic means, without mischaracterizing them or infringing constitutional rights. Also, how do you know how to make sure you're talking to the recipient of the warrant? It is necessary to ensure that judicial communication is taking place with the right person and for this it is essential to identify, but it does happen? There is no specificity in how these identifications should occur, the important thing is that it occurs to prevent personal data contained in the documents to be forwarded from being handed over to third parties. Therefore, the LGPD and other standards must be respected, but cannot prevent/embarrass the remote fulfillment of court orders under penalty of ineffectiveness of justice and delay in the development of society.

Keywords: personal data; electronic means; judicial communications; bailiff; compliance with warrants.

INTRODUÇÃO

Após o advento da pandemia gerada pela COVID-19, em 2020, fez-se necessária a prática, ou melhor, a adaptação, dos atos judiciais aos meios eletrônicos. Porém, como sanar a dúvida quanto à certeza de que o destinatário das comunicações é realmente a pessoa demandada, sem comprometer o bem mais valioso, que são seus dados pessoais? Como compatibilizar a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) com as regras que autorizam o cumprimento remoto dos atos judiciais?

Para reduzir as incertezas de que no “outro lado da linha” realmente está o destinatário da ordem judicial, alguns Tribunais de Justiça estão solicitando que a parte envie/apresente documentos para confirmar que o receptor da mensagem é realmente quem deve receber o mandado/decisão - deixa-se claro, aqui, que não são todas as decisões e mandados que podem ser encaminhadas digitalmente, como se verá no desenvolver do texto. No entanto, como conciliar essas regras com a proteção de dados pessoais, assegurada na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) e na LGPD?

Ademais, muitas vezes, as partes querem fornecer alguma informação sigilosa, um documento, um fato pessoal que não deve (ou não convém) ser compartilhado com todos os agentes do processo. Há possibilidade no sistema eletrônico judicial de restringir o acesso deles à pessoas externas ao processo? Será acobertado pelo sigilo exigido ao caso quando enviado por meios digitais?

Assim, faz-se necessário pensar que há dois tipos de segurança em jogo: a segurança de se estar falando com a pessoa certa/ receptor da comunicação e o cuidado com o ambiente da *internet*, pois ele é frágil/inseguro, com possibilidade de captação irregular de dados por terceiros, clonagem de telefones, golpes, dentre outros; o que gera desconfiança dos cidadãos quanto a estarem conversando realmente com servidores da justiça.

Pode-se dizer que a LGPD, veio para combater (ou tentar) o uso indevido de dados pessoais por pessoas alheias, porém, por mais cuidados que o servidor público tenha, não há garantia de que essas informações estejam seguras o suficiente. A cada dia, há mais vírus, *malwares*, Cavalo de Troia, *Ransomware*, *Autorun*, *Kilim*, *Majava*, *Keyloggers*, *Worms* entre outros que clonam/copiam dados de telefones e redes sociais, aos quais se está exposto diuturnamente e que nem sempre são descobertos a tempo de evitar um mal maior.

Todos esses e alguns outros questionamentos surgem com a prática dos atos no dia a dia e com eles deve-se ter uma premissa de equilíbrio entre as cláusulas constitucionais que estão em conflito no caso. É necessário, sim, ter a certeza que se está falando realmente com a pessoa destinatária da ordem judicial, porém, não é só com documento que se comprova, é possível também por outros meios assegurar a proteção dos dados.

Nessa celeuma, pretende-se analisar as normas legais que permeiam o tema, qual seja, a LGPD, as resoluções e circulares de Tribunais de Justiça, Conselho Nacional de Justiça entre outros. Além disso, serão observadas quais normas são conciliáveis para se obter maior segurança, eficácia e celeridade ao ato e processo judicial. O que é necessário para se ter segurança no cumprimento remoto dos atos para garantir que os dados se mantenham sigilosos sem violação de direitos.

Quanto à Metodologia empregada, registra-se que, na Fase de Investigação será utilizado o Método Indutivo, na Fase de Tratamento de Dados o Método Cartesiano, e, no Relatório dos Resultados, a base lógica indutiva. Nas diversas fases da Pesquisa, serão acionadas as Técnicas do Referente, da Categoria, do Conceito Operacional e da Pesquisa Bibliográfica.

1 A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

Para proteger os dados dos cidadãos, que são direitos fundamentais e inclusive cláusula pétrea da CRFB/88: “Art. 5º [...] LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais” (BRASIL, 1988), foi criada LGPD, por meio da Lei 13.709/2018, para evitar exposição, uso indevido, acesso indiscriminado e/ou desnecessário aos dados pessoais, sendo seu foco o uso, coleta, armazenamento e compartilhamento de dados, pois como bem diz o “Art. 46. Os agentes de tratamento devem adotar medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais” (BRASIL, 2018).

A LGPD é uma regra de proteção de todos para todos, não importa se pessoa física ou jurídica. Nesse sentido, expõe o Art. 17: “Toda pessoa natural tem assegurada a titularidade de seus dados pessoais e garantidos os direitos fundamentais de liberdade, de intimidade e de privacidade, nos termos desta Lei”.

Assim, pode-se questionar: o que são os dados pessoais e quais os personagens que a lei refere?

A conceituação é encontrada no próprio texto legal, e somente com seu conhecimento, é possível saber se houve infração ou não e quem foi o causador. O Art. 5º, da LGPD traz essas nomenclaturas:

- I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;
- II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural; [...]
- IV - banco de dados: conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico;
- V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;
- VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;
- VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;
- VIII - encarregado: pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD);
- IX - agentes de tratamento: o controlador e o operador; [...]
- XII - consentimento: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada; (art. 5º, LGPD)

Com a análise desse artigo da lei, verifica-se que os oficiais de justiça no emprego da sua função precípua são operadores; os Magistrados, de quem a ordem judicial é emanada, são controladores e o público, os titulares².

² TJSC tem entendimento diferente: "O Tribunal de Justiça é o controlador de dados pessoais do PJSC" (art. 6o) e que "Quando o Tribunal de Justiça atuar como controlador, o operador será a pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, **externa ao quadro funcional** do PJSC que realiza o tratamento de dados pessoais em nome e por ordem do controlador." (Art. 8º) Resolução TJ N. 3 De 5 De Maio De 2021

A importância das conceituações supracitadas está em verificar, caso ocorra, a responsabilidade civil e criminal de quem causar danos a outrem, e desde que preenchidos os demais requisitos, que estão previstos no Art. 42:

§1º A fim de assegurar a efetiva indenização ao titular dos dados:

I - O operador responde solidariamente pelos danos causados pelo tratamento quando descumprir as obrigações da legislação de proteção de dados ou quando não tiver seguido as instruções lícitas do controlador, hipótese em que o operador se equipara ao controlador, salvo nos casos de exclusão previstos no art. 43 desta Lei;

II - Os controladores que estiverem diretamente envolvidos no tratamento do qual decorreram danos ao titular dos dados respondem solidariamente, salvo nos casos de exclusão previstos no art. 43 da Lei Geral de Proteção de Dados.

Claro que, além do referido acima, a boa-fé, os princípios da finalidade, segurança, adequação e necessidade sempre devem nortear o caso em tela, evitando abusos ou responsabilização infundada³.

Publicada a lei em estudo, as pessoas jurídicas, principalmente as públicas, acabaram por editar normas para regular a proteção de dados nos seus ambientes/ funções, tendo o Poder Judiciário Catarinense materializando esta regra na Resolução TJ nº. 3, de 5 de maio de 2021, e na Circular 222 CGJ/2020/TJSC, na qual está esmiuçado todo o procedimento de comunicação por meios eletrônicos, o qual deve ser observado para a obtenção de dados pessoais e limitado a uma “imperiosa necessidade, na persecução do interesse público”.

Portanto, a proteção dos dados pessoais está bem regulamentada dentro do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), inclusive com a formação do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais (CGPDP), instituído pela Resolução GP n. 28/2019, sendo ele o órgão responsável para observar o estrito cumprimento da LGPD e sanar as possíveis dúvidas relacionadas ao tema.

Após verificada essas nomenclaturas da lei e das outras normas, insta saber como os servidores públicos, no momento do envio de atos/decisões judiciais, conciliarão as regras para dar celeridade e segurança ao público e ao processo judicial sem comprometer as regras constitucionais.

Outrossim, percebe-se que tais regras protegem mais o servidor público de uma futura responsabilização do que os cidadãos, pois estes ainda estão à mercê da insegurança face a fragilidade da rede eletrônica ainda existente.

³ Inclusive já há decisão do STF sobre a responsabilização de servidor público pela publicidade de dados em circunstâncias não indicadas na lei- ADI 6.649 e ADPF 695- julgamento ocorrido em: 15/9/2022-Informativo_stf_1068

E como o cidadão pode se proteger então?

Primeiramente, fazendo a sua parte em ter bons antivírus, desconfiar, observar as fotos do perfil, e claro, também questionar a identidade do outro interlocutor. Os servidores públicos têm o dever de se apresentar e, caso necessário, apresentar algum documento profissional.

2 MANDADOS JUDICIAIS E O CUMPRIMENTO REMOTO

A partir da pandemia iniciada em 2020, fez-se necessário a adaptação dos mandados judiciais para a forma eletrônica/remota, pois com o isolamento social os atos judiciais não poderiam ser feitos por oficial de justiça presencialmente. O atendimento do Poder Judiciário não parou, já que os direitos dos cidadãos não deixaram de existir, nem os conflitos, assim a realização dos atos sem a presença física passou a ser imprescindível.

Para isso ocorrer era necessário a regulamentação dessa forma de comunicação, que adveio com a Lei 14.195 de 2021, cujos artigos alteram o Código de Processo Civil (CPC) de forma a deixar expressa essa possibilidade, inclusive tornando-a a forma preferencial para os casos de citação:

Art. 246. A citação será feita preferencialmente por meio eletrônico, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça ⁴.

(...)

Art. 247. A citação será feita por meio eletrônico ou pelo correio para qualquer comarca do País, exceto: (...)(Código de Processo Civil)

Dessa forma, verifica-se que a expedição de mandados de citação para cumprimento presencial passou a ser modalidade subsidiária, ou seja, só ocorrerá se não houver permissão legal⁵ para tanto ou a parte destinatária não tenha e/ou não confirme seu recebimento após 3 dias. Logo, afirma-se que mesmo após a confecção do mandado, o seu cumprimento por oficial de justiça só ocorrerá se não puder ser realizado eletronicamente e a tentativa via postal restar

⁴ Resolução 354 de 2019 do Conselho Nacional de Justiça

⁵ Art. 247. A citação será feita por meio eletrônico ou pelo correio para qualquer comarca do País, exceto:

I - nas ações de estado, observado o disposto no art. 695, § 3º;

II - quando o citando for incapaz;

III - quando o citando for pessoa de direito público;

IV - quando o citando residir em local não atendido pela entrega domiciliar de correspondência;

V - quando o autor, justificadamente, a requerer de outra forma.

frustrada. Mas quais os requisitos que os mandados judiciais devem possuir para possibilitar o seu envio tanto por meio eletrônico como pelas demais modalidades?

O Art. 250⁶, do CPC, traz o rol de requisitos legais dos mandados.

Portanto, ao receber o mandado o oficial de justiça deverá visualizar se a ordem judicial preenche essas condições e cumprir a determinação judicial de forma mais célere e eficiente, seja presencial ou por meios eletrônicos.

As intimações também seguem esse posicionamento, qual seja, de ser preferencialmente por meio eletrônico, como afirma o art. 275, CPC : “Art. 275: A intimação será feita por oficial de justiça quando frustrada a realização por meio eletrônico ou pelo correio”. Portanto, atualmente, a regra básica do CPC é: para procedimentos cíveis, onde não houver impedimento legal, a realização de atos deve ser por meios eletrônicos. (Brasília, 2002)

Porém, indaga-se: como saber se o destinatário do mandado é realmente a pessoa que recebeu a decisão judicial. Como enviar uma ordem judicial, que contém dados pessoais para o receptor da mensagem sem ter a certeza de que estamos realmente falando com ele?

Tem-se aqui um choque de leis: o CPC, que obriga a inserção de dados pessoais no mandado e a LGPD, que protege esse direito de sigilo. E até mesmo um conflito (aparente) de direitos constitucionais: direito ao sigilo dos dados pessoais e o acesso à justiça, direito a intimidade e o direito a celeridade processual.

Porém, a própria LGPD traz a permissão de em casos de necessidade pública e no estrito dever os dados podem ser transmitidos a outrem, sem prejudicar nenhum direito, pois a efetividade judicial, a instrumentalidade das formas, e o bem coletivo é maior que o individual.

Essas ponderações são importantes porque a Circular 222 do TJSC traz que:

8) antes da citação, o profissional encarregado do ato deverá esclarecer ao citando que a unidade judicial necessita lhe encaminhar documentação oficial de citação, bem como solicitar, para tanto, a identificação do destinatário, a ser confirmada, no WhatsApp, por meio de envio de foto de seu documento

⁶ Art. 250. O mandado que o oficial de justiça tiver de cumprir conterá:

I - os nomes do autor e do citando e seus respectivos domicílios ou residências;

II - a finalidade da citação, com todas as especificações constantes da petição inicial, bem como a menção do prazo para contestar, sob pena de revelia, ou para embargar a execução;

III - a aplicação de sanção para o caso de descumprimento da ordem, se houver;

IV - se for o caso, a intimação do citando para comparecer, acompanhado de advogado ou de defensor público, à audiência de conciliação ou de mediação, com a menção do dia, da hora e do lugar do comparecimento;

V - a cópia da petição inicial, do despacho ou da decisão que deferir tutela provisória;

VI - a assinatura do escrivão ou do chefe de secretaria e a declaração de que o subscreve por ordem do juiz.

pessoal de identificação (RG, CNH, v.g.); (SANTA CATARINA ,2020)

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), em seu Informativo 688, pacificou que “é possível o uso da referida tecnologia para citação, desde que, com a adoção de medidas suficientes para atestar a identidade do indivíduo com quem se travou a conversa.” (BRASILIA 2020).

A certeza de que se está falando realmente com o destinatário da ordem judicial é necessária para o envio de documentos, não violando LGPD e outras leis.

Mas como comprovar que se está falando com a pessoa certa? Ao se fazer uma simbiose das leis e entendimentos jurisprudenciais, a confirmação pode ocorrer de diversas formas, sendo a principal (mas não única) o envio de documento com foto do citando/intimando.

Como dito, não é a única, o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na Resolução 354/2020, diz que: “Art. 10: II – certidão detalhada de como o destinatário foi identificado e tomou conhecimento do teor da comunicação”. Ou seja, não há especificidade na forma, há sim que se ter a certeza de quem é o destinatário e recebedor da ordem.

Sabe-se que os oficiais de justiça possuem como atribuição intrínseca à sua função, a fé pública, que é o “dizer a verdade”, salvo prova em contrário.

Logo, caso seja certificado em um processo que o oficial de justiça enviou o documento ao receptor, que aceitou, comprovou ser o destinatário da ordem judicial, e cumpriu os requisitos da citação descritos no CPC e no Código de Processo Penal ⁷(CPP) cabe a ele, ao receptor errôneo, provar que não era o verdadeiro destinatário da mensagem e que ainda lhe trouxe prejuízos⁸, pois a fé pública do oficial torna o ato relativamente verídico.

⁷ CPP: Art. 357. São requisitos da citação por mandado: I - leitura do mandado ao citando pelo oficial e entrega da contrafé, na qual se mencionarão dia e hora da citação; II - declaração do oficial, na certidão, da entrega da contrafé, e sua aceitação ou recusa.

⁸ Como já decidido pelo TJSC, em 4/10/2022: AGRAVO DE INSTRUMENTO. EXECUÇÃO. INDEFERIMENTO DO PLEITO DE CITAÇÃO DA EXECUTADA PELO APLICATIVO WHATSAPP. RECURSO DA EXEQUENTE. DEFENDIDA A LEGALIDADE DA CITAÇÃO POR WHATSAPP E SUA APLICABILIDADE AO CASO CONCRETO. PROCEDÊNCIA. MEDIDA APLICÁVEL, NOS TERMOS DA CIRCULAR NÚMERO 222/2020 DA CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE. CASO CONCRETO EM QUE JÁ HOUVE DIVERSAS TENTATIVAS DE CITAÇÃO POR OFICIAL DE JUSTIÇA. MEDIDA POTENCIALMENTE EFICAZ PARA A EFETIVAÇÃO DE CITAÇÃO DE PESSOA QUE SE ENCONTRA EM LOCAL DESCONHECIDO. PRECEDENTES. RECURSO CONHECIDO E PROVIDO. (TJSC, Agravo de Instrumento n. 5012303-49.2022.8.24.0000, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, rel. André Carvalho, Terceira Câmara de Direito Civil, j. 04-10-4-102022) (...) 4. Esta Corte Superior de Justiça já se manifestou no sentido de que é válida a citação pelo aplicativo WhatsApp desde que contenha elementos indutivos da autenticidade do destinatário, como número do telefone, confirmação escrita e foto individual e só tem declarado a nulidade quando verificado prejuízo concreto

Salienta-se que o CPC e outras leis esparsas, negam em algumas hipóteses a possibilidade de cumprimento de atos/decisões judiciais por meios eletrônicos, são principalmente matérias penais, infracionais e as descritas no art. 247 do CPC.

A proteção que essas regras trazem vão além da questão econômica ou simples comunicação de um ato processual. É sobre a liberdade, sobre a vida de quem não tem capacidade, e de outros princípios fundamentais constitucionais que se está protegendo, como bem disse o voto do Sr. Juiz- Corregedor da Circular 178, 28 de junho de 2022 do Tribunal de Justiça de Santa Catarina: “Na oportunidade, tendo em conta as garantias que devem guiar a persecução penal - e podem exigir, por conseguinte, rígido formalismo- o uso do aplicativo ficou restrito à esfera cível (em sentido amplo)”.(TJSC, 2022)

Apesar da regra ser clara, o bem da sociedade deve prevalecer, assim, caso se torne mais promissor, célere e diante de autorização judicial, é possível ocorrer comunicação eletrônica mesmo para aqueles casos que *a priori* estão vedados.

As leis, ou qualquer norma, devem seguir a evolução da sociedade e buscar cada vez mais efetividade e soluções para os conflitos.

3 COMO CONCILIAR A INSEGURANÇA DOS CIDADÃOS COM O ENVIO DE DOCUMENTOS POR MEIOS ELETRÔNICOS

É necessária alguma forma de identificação do destinatário do mandado para se efetivar as comunicações por meio eletrônico, sob pena de nulidade.

No entanto, sabe-se dos casos recorrentes de golpes ocorridos pelo aplicativo *WhatsApp* (que é o aplicativo mais utilizado para realizar os atos judiciais de forma remota), bem como a clonagem de números e perfis, invasão de contas, apropriação de dados para compras, entre outras formas de fraudes que estão cada vez mais corriqueiras.

Salienta-se inclusive que numa pesquisa feita pelo MIT⁹, o Brasil ficou em 18º lugar, entre 20 países sobre defesa do ambiente cibernético. Foram analisados 4 segmentos: infraestrutura crítica, segurança cibernética recursos, capacidade organizacional e compromisso com políticas. A maior preocupação dos especialistas é na demora do órgão público responsável pela segurança digital (Autoridade Nacional de Proteção de Dados- ANPD) se estabelecer, ser realmente efetiva na regulamentação cibernética.

ao réu. Precedentes" (STJ. AgRg no HC n. 685.286/PR, relator Ministro Antonio Saldanha Palheiro, Sexta Turma, julgado em 22/2/2022, DJe de 25/2/2022).

⁹ REVIEW, MIT Technology- O Índice de Defesa Cibernética

Sabe-se a ANPD é uma autarquia de natureza especial, recém-criada (2019), a despeito da promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais sob nº 13.709, em 14 de agosto de 2018. A entidade fiscalizadora, ainda jovem, possuiu atuação tímida para contemplar todo texto legal e para o que se propõe, pois é muito pouco conhecida na sociedade para receber reclamações, denúncias de descumprimento, etc, sem contar que seu guia orientativo já foi modificado algumas vezes, o que pode dificultar o acesso à informação e aos padrões exigidos pelo órgão da administração pública.

Portanto, o envio de documentos acaba sendo muito inseguro, como provado pela pesquisa acima, pois pode ocorrer desses dados pessoais acabarem sendo utilizados para fins ilegais, fraudulentos.

Então, qual a solução para esse impasse?

De quem será a responsabilização caso os dados sejam compartilhados ou para uso de finalidade distinta? Como enviar documentos com segurança?

São muitos detalhes que devem ser observados para que os envios das comunicações judiciais ocorram de forma efetiva e sem contratempos. Dentre eles, salienta-se o dever de identificação das partes, a segurança dos aparelhos eletrônicos contra vírus/ *malwares/worms*, etc, entre outros que podem clonar ou invadir contas; necessidade, adequação e preenchimento dos requisitos legais.

Sem dúvidas, o servidor público, deve ter em mente que:

... a administração deve observar uma série de critérios para que não reste caracterizado a indevida utilização de dados pessoais. Foi nesse sentido que o Supremo Tribunal Federal decidiu, quando do julgamento das ADIns 6.387, 6.388, 6.389, 6.390 e 6.393, que, mesmo que em um contexto emergencial, o compartilhamento de dados não pode ser feito às custas dos direitos e garantias fundamentais. Em verdade, devem ser respeitados parâmetros como necessidade, adequação, proporcionalidade e segurança. (MOREIRA, 2022)

Logo, o documento exigido é para uso estrito ao ato, após ser identificado ao receptor da mensagem. Se for utilizado para outros fins, a responsabilização do servidor deve ser apurada e até mesmo ressarcido o cidadão pelo fato ilegal¹⁰.

Caso, ainda haja resistência do receptor da comunicação judicial, pode ser realizada uma vídeo chamada, na qual os interlocutores se visualizam e se apresentam. Isso é uma segurança que a *internet* propicia – a possibilidade de ver a outra pessoa, por uma simples ligação em tempo real. O próprio STJ já ponderou a necessidade da apresentação de documentos:

(...) Como cedoço, a tecnologia em questão permite a troca de arquivos de texto

¹⁰ Vide nota de rodapé n. 3.

e de imagens, o que possibilita ao oficial de justiça, com quase igual precisão da verificação pessoal, aferir a autenticidade da conversa. É possível imaginar-se, por exemplo, a exigência pelo agente público do envio de foto do documento de identificação do acusado, de um termo de ciência do ato citatório assinado de próprio punho, quando o oficial possuir algum documento do citando para poder comparar as assinaturas, ou qualquer outra medida que torne incontestado tratar-se de conversa travada com o verdadeiro denunciado. (...) há no aplicativo foto individual dele. Nesse caso, ante a mitigação dos riscos, diante da concorrência de três elementos indutivos da autenticidade do destinatário, número de telefone, confirmação escrita e foto individual, (...) (ARINA, 2021).

A foto que consta no perfil do aplicativo reduz a possibilidade de se estar falando com a pessoa errada. Mas isso estamos falando do aplicativo *WhatsApp* para que o servidor da justiça envie comunicações a um cidadão. Mas e se for ao contrário, ou seja, uma pessoa, querer mandar um documento sigiloso ao servidor? Como ela terá garantias de que seus dados não serão expostos?

Como já citado, algumas observações/precauções podem ser realizadas para evitar um dano maior, como fazer uma conversa *on-line* e requerer a carteira e endereço eletrônico funcional são formas de evitar sim uma fraude.

O cuidado deve ser de ambos os lados, pois tratam-se de documentos com muitos dados pessoais e a necessidade de celeridade, eficiência, estrito cumprimento do dever, devem ser norteadores dessas comunicações eletrônicas, não podendo ser a desconfiança motivo/razão/desculpas para o embaraçamento/inatividade das atividades judiciais.

A modernidade está aí e com ela deve andar o Poder Judiciário nacional, principalmente o Tribunal de Justiça Catarinense que busca acompanhar essa transformação da sociedade e a segurança das relações, sendo “determinante para o atingimento da missão (“promover a solução de conflitos com efetividade”) e visão (“ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora”) da instituição”.¹¹

4 COMO AS COMUNICAÇÕES JUDICIAIS ESTÃO OCORRENDO NA PRÁTICA

Sabe-se que nem sempre o que diz a teoria ocorre na prática. Mesmo com muitos cuidados, há muita resistência entre os cidadãos em aceitar a comunicação judicial via aplicativos e /ou meios eletrônicos por diversos motivos, dentre os quais: não acreditarem que o emissor das mensagens é um servidor público, não aceitarem/ não conseguirem ler/ entender

¹¹ Circular CGJ n. 178-2022.

o conteúdo da ordem judicial através do telefone, por analfabetismo, cegueira, surdez, por não ter conhecimento tecnológico suficiente, entre outros. As barreiras são diversas e devem ser “derrubadas”, para não comprometer a prestação jurisdicional.

Como se deve proceder? O servidor, principalmente os oficiais de justiça, devem se atentar que as comunicações judiciais devem ser feitas aos cidadãos da melhor possível.

E isso quer dizer o quê? Quer dizer que a ordem tem que ser cumprida de maneira que os cidadãos recebam, entendam e atendam. Se não possuem condições de ler, que ouçam, através de áudio, de ligação em vídeo.

O mais importante é que o destinatário da ordem judicial receba e compreenda o que ela diz: “É premente identificar se a parte que não tem letramento digital e nem entende a linguagem técnica do direito, por exemplo, compreende a comunicação judicial de forma adequada, a fim de cumprir com efetividade o comando judicial determinado.” (PIRES, 2022. p. 17)

Como dito, os oficiais devem buscar a forma mais clara de comunicar a ordem judicial aos cidadãos, não esquecendo de outros princípios constitucionais que amparam sua prestação de serviço como celeridade, empatia e respeito. Se não for possível transmitir a informação de forma digital, que seja presencial, priorizando sempre a maneira mais efetiva de cumprimento.

Percebe-se que nos casos em que não há recusa em receber o mandado, mas a parte destinatária está receosa em confirmar sua identificação, uma vídeochamada e o envio da carteira funcional é o suficiente para reduzir as dúvidas de o emissor das mensagens ser realmente um servidor público.

Mas o mais importante é saber se há realmente a necessidade de envio de um documento pela parte receptora da ordem judicial para poder recebê-la. Como dito anteriormente, qualquer forma de identificação é válida, principalmente para os casos de citação em que se faz a comunicação inicial do processo.

Questionar o nome completo, o endereço, alguns números do CPF, filiação, qualquer informação que identifique como sendo o leitor da mensagem o destinatário da comunicação judicial deve ser válido.

Não se pode exigir, em meio a tantos entraves e *cyber*-golpes que o destinatário do mandado só o receba se enviar o documento de identificação. O acesso à justiça, a celeridade e a prestação jurisdicional não podem ser prejudicadas pelo receio da parte destinatária. O respeito na relação do servidor público com o cidadão, a empatia entre eles deve ser primordial nessas comunicações eletrônicas.

A tecnologia veio para ajudar na celeridade e prestação jurisdicional, mas não pode ser “campo” para desrespeito, não só nas relações interpessoais, como também nos direitos e garantias fundamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir do estudo das normas publicadas para a comunicação eletrônica de decisões judiciais e a LGDP que o encaminhamento de documentos e ordens do Poder Judiciário devem ser feitos de maneira segura para ambas as partes.

A época pandêmica trouxe a necessidade de mudança na forma de se realizar/ comunicar os atos judiciais. O Poder Judiciário não podia parar e essas alterações na forma de cumprimento foram sendo reguladas aos poucos para assegurar os direitos dos cidadãos e dos serventuários da justiça.

Não basta, portanto, que o servidor público tenha a certeza de que está falando realmente com o destinatário do mandado; há de se ter também a segurança de que o cidadão fala com um servidor público, e isso só ocorre com a identificação de ambas as partes, já que os golpes pela *internet* estão a cada dia mais recorrentes e imprevisíveis, sendo crucial a proteção dos dados, não importando a forma como aconteça, se por envio de documentos, repetindo/ complementando com dados, fotos, videoconferências, etc.

Resta claro, que os mandados, independente da sua forma de cumprimento, possuem os mesmos requisitos- aqueles descritos no CPP e no CPC- e que devem sempre ser observados, não devendo ser avocada a instrumentalidade das formas, economia processual e celeridade para descaracterizar o *mandamus*, sem esquecer que o cumprimento por oficial de justiça é atualmente a possibilidade subsidiária, após tentativas frustradas por meios eletrônicos e postal.

Por fim, qualquer forma de identificação das partes, que gere a certeza com quem se está falando torna o ato da comunicação eletrônica válido, não sendo possível a dúvida tornar inviável sua realização. A *internet*, torna inseguro o ambiente, mas ao mesmo tempo é por ela que podemos confirmar, orientar e conversar melhor com os cidadãos para assegurar seus direitos.

Não se pode esquecer que as citações e intimações por meios eletrônicos, seja por e-mail ou por aplicativos, serão cada vez mais frequentes, mas para salvaguardar direitos e evitar prejuízos às partes, a segurança com a proteção dos dados pessoais dos destinatários da ordem judicial deve ser a prioridade do ato.

REFERÊNCIAS

VALE, Arina. O uso da tecnologia a favor do Poder Judiciário brasileiro. Consultor Jurídico, 9 de agosto de 2021. Seção Opinião. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ag-09/ana-vale-uso-tecnologia-favor-judiciario-brasileiro/> Acesso em: 07 de outubro de 2022.

BIONI, B. **Tratado de Proteção de Dados Pessoais**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. ISBN: 9788530992200. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530992200/>. Acesso em: 18 Mar 2022

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 8 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 13709, **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União. Brasília, 14 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o **Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 março 2015. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 18 mar. 2022.

CARNEIRO, Francisco Noberto Gomes: **OFICIAL DE JUSTIÇA: PRÁTICA LEGAL, AUTOS INFORMATIZADOS**. Editora GDV, 2020. Souza, PB. ISBN:978-65-991377-0-9.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 354**, Diário oficial. Brasília, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579>. Acesso em: 1 abr. 2022.

MOREIRA & VENTURINI. Matheus Teixeira e Otavio - Compartilhamento de dados pelo poder público e precedentes do STF- Disponível em: [Compartilhamento de dados pelo poder público e precedentes do STF - Consultor JurídicoConsultor Jurídico \(conjur.com.br\)](#) - Acesso em: 10 de outubro de 2022.

PECK, P. **DIREITO DIGITAL**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. ISBN: 9788502635647. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502635647/>. Acesso em: 18 Mar 2022

PINHEIRO, P. P. **DIREITO DIGITAL**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. ISBN: 9786555598438. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598438/>. Acesso em: 18 Mar 2022

PINHEIRO, P. P. **PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS: COMENTÁRIOS À LEI N. 13.709/2018 (LGPD)**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. ISBN: 9786555595123. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555595123/>. Acesso em: 18 Mar 2022

PIRES & SOUZA, Flávia Teixeira Silva, e Carlos Henrique Medeiros de, **COMUNICAÇÃO JUDICIAL: O Uso da Linguagem pelo Oficial de Justiça e o Acesso à Informação** -

Disponível em: [Vista do 14. A importância da linguagem para o oficial de justiça no cumprimento da ordem judicial \(revistaphilologus.org.br\)](#)- Acesso em: 03/12/2022.

PIRES, DIAS & SOUZA, Flávia Teixeira Silva, Alice de Souza Tinoco e Carlos Henrique Medeiros de, **Oficiais de justiça: desafios e práticas na contemporaneidade**. A comunicação judicial à luz de uma abordagem social no contemporâneo. -1. ed. - Campos dos Goytacazes, RJ: Encontrografia Editora, 2022. ISBN 978-65-5456-006-1

REVIEW, MIT Technology- **The Cyber defense index 2022/23**. Disponível em: <https://www.technologyreview.com/2022/11/15/1063189/the-cyber-defense-index-2022-23/> Acesso em: 17 jan de 2023

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Informativo nº 688**, Diário Oficial. Brasília, 15 mar. 2021. Disponível em: https://processo.stj.jus.br/docs_internet/informativos/PDF/Inf0688.pdf - Acesso em: 1 abr. 2022.

TEIXEIRA, T. **Direito Digital e Processo Eletrônico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9786555591484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555591484/>. Acesso em: 18 Mar 2022

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Circular nº 222**, Diário da Justiça. Florianópolis, 17 jul. 2020: Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/arq?cdDocumento=176819&campo=docassinado> - Acesso em 1 abr. 2022

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Circular n. 178**, Diário de Justiça, Florianópolis, 28 de jun de 2022: Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/arq?cdDocumento=180666&campo=docassinado> - Acesso em: 08 d.e outubro de 2022.

EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DE RISCO NO PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES DE TI DO PJSC

EFFECTIVENESS OF THE PERFORMANCE OF RISK MANAGERS IN PJSC CONTRACTING IT PLANNING PROCESSES

Melissa Pereira de Castro¹

RESUMO

O processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é altamente complexo, resultando em investimentos altos, seja monetário ou de capital humano. A melhoria contínua dos processos de contratação é fator crítico ao atendimento das necessidades da instituição e do interesse público. A gestão de riscos nas contratações de TIC é uma ferramenta que auxilia os gestores a compreender melhor as ameaças à que estão expostas as aquisições e minimizar os impactos de sua possível ocorrência. Neste sentido, o gerente de riscos tem papel fundamental ao atuar nas contratações de alto grau de complexidade. Com o objetivo de analisar a efetividade da atuação de gestores de risco no sucesso das contratações de TI, a pesquisa baseou-se nos 5 estudos de caso mais relevantes ocorridos entre os anos de 2020 (ano que o gerente de riscos foi introduzido) e 2021 para apresentar suas conclusões. Ao final apresenta-se a relevância desta atuação nos processos de aquisição de TIC do PJSC.

Palavras-chave: Planejamento; Contratações; Plano de Contratações; Gestão de Riscos; Gerente de Riscos.

ABSTRACT

The process of contracting Information and Communication Technology Solutions (ICT) is highly complex, resulting in high investments, whether monetary or human capital. The continuous improvement of contracting processes is a critical factor in reach the institution's needs and the public interest. Risk management in ICT contracts is a tool that helps managers to better understand the threats to which acquisitions are exposed and minimize the impacts of their possible occurrence. In this sense, the risk manager plays a fundamental role when working in highly complex contracts. In order to analyze the effectiveness of appointing risk managers in the success of IT contracting, the research was based on the 5 most relevant case studies that took place between 2020 (the year the risk manager was introduced) and 2021 to present its conclusions. At the end will be presented the relevance of the action of Risk Managers in the PJSC's ICT acquisition processes.

Keywords: Planning; Contracting; Contracting Planner; Risk Managment; Risk Manager.

¹ Melissa Pereira de Castro: Mestre em Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialista em Direito Eletrônico pela Faculdade Estácio de Sá; Graduação em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel); E-mail: melissa.castro@tjsc.jus.br.

INTRODUÇÃO

Não é novidade a obrigatoriedade de realização de procedimento licitatório para a contratação pública, a qual possui previsão no texto constitucional e regulamentação própria em leis federais, em especial a Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021), conhecida por ser a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Além da nova Lei de Licitações, todos os órgãos do Poder Judiciário brasileiro seguem as diretrizes nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesta seara, foi publicada em 15 de julho de 2022 a Resolução CNJ nº 468 (CNJ, 2022a), que dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça, a qual substituirá a Resolução CNJ nº 182/2013 (CNJ, 2013), do mesmo órgão, que se manterá aplicável a todas as contratações cujo planejamento não tenha sido iniciado até 1º/04/2023.

Não obstante as regras que regem as contratações públicas, as contratações que envolvem Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tendem a ser bastante complexas e por vezes demais burocráticas, pois exigem não só um conhecimento técnico aprofundado da necessidade pública que se pretende atender, mas também das soluções disponíveis no mercado, além das competências para planejar e gerir todo o processo de contratação, conforme determina a legislação vigente (PARREIRA, 2018).

A experiência do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), tendo por base os Planos de Contratação de TIC (PCTI) dos anos 2020, 2021 e 2022, indicam que uma contratação de TIC, considerando o momento da abertura do processo até a assinatura do contrato, leva, em média, 6 meses. Quando tal contratação é inédita, ou envolve altos custos, tal prazo geralmente é expandido para 12 meses.

Isso sem considerar os atrasos, que ocorrem geralmente por dificuldades na especificação técnica da solução ou ainda pesquisa de preços no mercado para estabelecimento de valores referenciais. Com base nos planos indicados, pode-se dizer que as contratações de TIC atrasam, em média, 45 dias além do prazo planejado. Cerca de 16% das contratações possuem atrasos superiores a 120 dias. Apenas 33% das contratações são concluídas no prazo. Contratações complexas, que envolvem aquisição de *software* e *hardware*, podem levar mais de 2 anos para serem concluídas.

Alguns tipos de contratações, devido às suas características, tais como alto custo da contratação, o ineditismo da solução a ser contratada, ou ainda o público-alvo a que se destina,

necessitam uma atenção redobrada no seu planejamento. Um planejamento adequado é de vital importância para que o processo seja bem-sucedido, não apenas pelos custos envolvidos, mas principalmente para garantir que a solução contratada atende às necessidades públicas e será disponibilizada em tempo hábil.

Minimizar os riscos torna-se fundamental para que o processo transcorra dentro do prazo esperado e com o mínimo de intercorrências possível. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Corregedoria-Geral da União, por meio da Instrução Normativa Conjunta nº 1/16-MP/CGU, buscaram fortalecer o processo de controle de riscos por meio de uma recomendação clara da necessidade de sua formalização por intermédio de uma matriz de responsabilidade (RACI) bem definida, uma vez que define em seu art. 2º, VII, gerenciamento de riscos como “[...] o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2019).

Visando uma alta execução do PCTI, bem como atender as demandas internas do PJSC, este trabalho busca responder à seguinte pergunta: é possível, com a indicação de gerentes de risco, minimizar as falhas do processo de contratação de soluções de TIC? O objetivo principal, portanto, é analisar a efetividade da atuação dos gestores de risco no planejamento das contratações de TIC, e de forma secundária, analisar os limites de sua atuação e as possibilidades de melhoria como forma de contribuir para o sucesso das contratações, verificando o incremento no sucesso das contratações de TIC quando da participação de gerentes de riscos, além de apresentar casos para consolidar a efetividade da atuação destes servidores.

Para obter os resultados e respostas acerca da problematização proposta no trabalho, foi utilizado o método indutivo, considerando os dados de contratações em que houve a nomeação e atuação do gerente de riscos (a partir de 2020), em conjunto com pesquisas documentais e bibliográficas (LANZONI *et. al.*, 2015). A pesquisa documental revisou conceitos e recomendações de leis, resoluções, instruções normativas, entre outros, bem como os Planos de Contratações de TIC dos anos de 2020, 2021 e 2022.

Embora seja recente a edição da Resolução CNJ nº 468/2022 (CNJ, 2022a), este artigo analisará, para cada uma das contratações, as fases previstas na citada resolução (planejamento da contratação, seleção de fornecedor e gestão de contrato), considerando que esta foi resultado da adaptação da Resolução CNJ nº 182/2013 (CNJ, 2013) à Lei nº 14133/2021 (BRASIL, 2021), à doutrina e às decisões dos órgãos de controle externo; e ainda que o PJSC já estava aderente à Resolução nº 182/2013, bem como aos posicionamentos do Conselho Nacional de

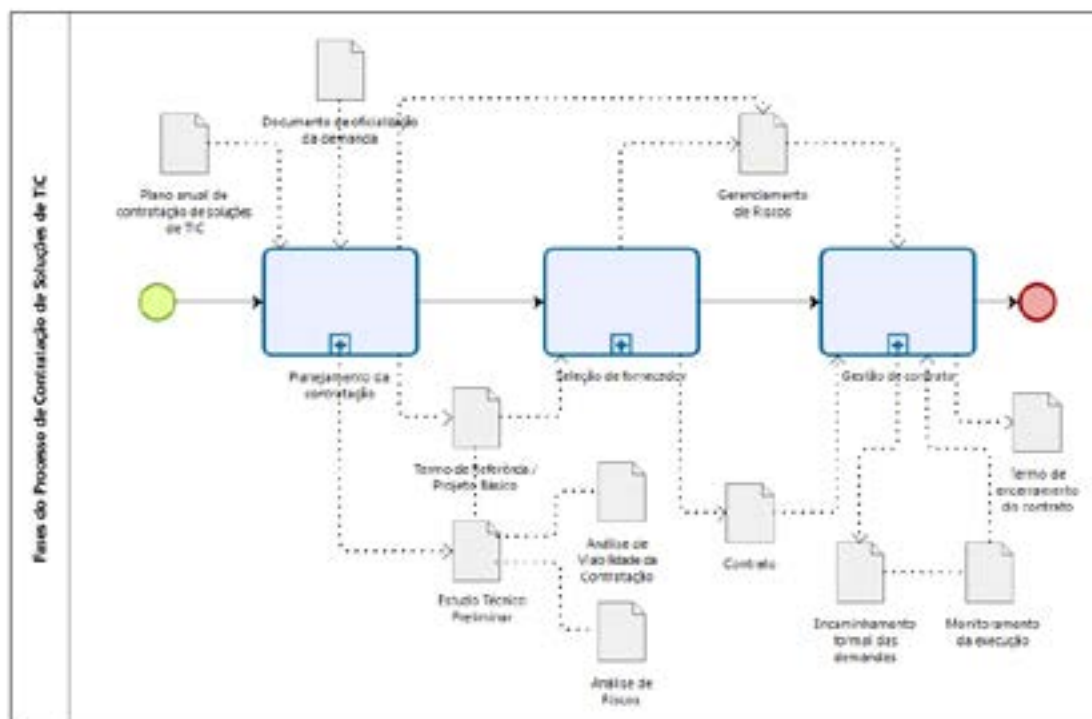
Justiça, do Tribunal de Contas do Estado e da jurisprudência, além de acompanhar, como boa prática, decisões do Tribunal de Contas da União.

Este artigo está estruturado de forma a apresentar a fase do planejamento das contratações no capítulo 1, seguido pela gestão de riscos no capítulo 2. A atuação do gerente de riscos é apresentada no capítulo 3, juntamente com os estudos de casos de sua performance. Para encerrar são apresentadas as conclusões finais e a bibliografia.

1 A FASE DO PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES DE TIC

O processo de contratação pela administração pública envolve uma série de procedimentos, exigindo, por sua natureza de processo administrativo, várias formalidades, as quais não devem ser confundidas com o procedimento de contratação em si – este que pode ser competitivo ou por contratação direta. No caso das soluções de TIC, a Resolução nº 468/2022 (CNJ, 2022a) indica 3 fases principais do processo: o planejamento da contratação, seleção de fornecedor e gestão de contrato, conforme demonstrado na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Macroprocesso de Contratação de Soluções de TIC



O Planejamento da Contratação visa identificar qual a melhor solução disponível no mercado para o atendimento da necessidade pública, observando o alinhamento aos objetivos estratégicos e às necessidades institucionais do órgão, bem como com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Esta fase se inicia com a elaboração, pela Unidade Demandante, do Documento de Oficialização da Demanda (DOD).

Este documento contempla a necessidade pública a ser atendida, explicitação da motivação e o demonstrativo de resultados a serem atendidos, indicação da fonte de recursos para a contratação, do número que identifica a contratação já aprovada no Plano de Contratações de Tecnologia da Informação (PCTI), além de indicar o primeiro integrante da equipe de planejamento da contratação, o integrante demandante. Este artefato é recebido, no Poder Judiciário de Santa Catarina, pela Diretoria de Tecnologia da Informação, que indica os integrantes técnicos e remete à Diretoria de Material e Patrimônio para indicação de seus integrantes administrativos. A equipe de planejamento da contratação é, posteriormente, instituída pela autoridade competente, autorizando o início da realização dos Estudos Técnicos Preliminares (CNJ, 2022b).

Segundo o Guia de Contratações de TIC (CNJ, 2022b), após a constituição da equipe multidisciplinar, inicia-se o processo de “Elaborar Estudos Técnicos Preliminares”, que tem como objetivo o detalhamento das atividades executadas para a elaboração do documento dos estudos preliminares, o qual também irá conter a análise final de riscos. Nesta etapa é apresentada a análise de viabilidade técnica, de forma detalhada, da solução indicada pela equipe de planejamento da contratação para o atendimento da demanda indicada no DOD.

Em conjunto com o processo “Elaborar Estudos Técnicos Preliminares”, o processo de “Analisar Riscos” visa identificar, analisar, classificar e avaliar os riscos ou ameaças que possam comprometer a efetividade do macroprocesso de contratação. Para cada ameaça identificada, a depender do apetite a risco da instituição, são definidos os respectivos procedimentos de mitigação, tratamento e/ou contingenciamento, conforme o caso. Tal processo é transversal e permeia todas as etapas do planejamento da contratação, devendo ser revisitado a cada evento relevante que provoque alterações relevantes no mapa de gerenciamento de riscos.

Por fim, o último artefato do processo de planejamento da contratação é o Termo de Referência (TR ou PB, de Projeto Básico, termo utilizado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina) e é elaborado pela equipe de planejamento da contratação com base nos Estudos Técnicos Preliminares, aumentando o nível de detalhamento das atividades dos processos anteriores, fundamentando a contratação e descrevendo a solução de forma detalhada, motivada

e justificada. Também são especificados os requisitos da contratação, além da pesquisa de preço com objetivo de identificar os potenciais fornecedores. Finalizando o documento, são definidas as responsabilidades de contratante e contratada, bem como o modelo de execução e gestão do contrato.

Durante todo o processo de elaboração do TR/PB, os riscos devem permanecer sendo monitorados e atualizados, conforme sua identificação, e ações devem ser tomadas para sua mitigação, tratamento ou contingenciamento.

2 GESTÃO DE RISCOS

As dificuldades relacionadas ao processo de contratação de solução de TIC geram incertezas, as quais trazem diversos riscos e insegurança para os gestores, o que pode gerar interrupções ou atrasos no processo de contratação (seja licitatório ou contratação direta), ou atrasos nas entregas de bens e serviços, e por fim, até mesmo fracasso no processo de contratação, o que irá impactar negativamente na prestação dos serviços públicos (SOUZA e BRASIL, 2017).

A Administração Pública, possivelmente por questões históricas, está mais acostumada a gerenciar problemas, o famoso “apagar incêndios”, do que gerenciar riscos. Mas essa cultura impacta problemas de toda ordem, que são não só econômicos, mas também de qualidade na prestação do serviço público. Migrar de uma mentalidade de gestão de problemas para gestão de riscos é um grande desafio para o gestor público (SOUZA e BRASIL, 2017).

Investir em gestão de riscos é investir na melhoria contínua do processo de contratação, garantindo que os objetivos estratégicos do negócio não sejam prejudicados por falhas no processo de contratação, os quais podem afetar prazos, entregas ou até mesmo impactar a continuidade do negócio.

Mas o que é risco? A ISO 31000 (ABNT, 2009) define risco como o “efeito da incerteza nos objetivos”, onde a incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, conhecimento, sua consequência e sua probabilidade.

Com base no PMBOK (PMI, 2013), os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento das respostas. Entretanto, como é possível mapear e conhecer todos os riscos? Existe a área da certeza, a qual deve ser explorada, mas também existem áreas onde há incertezas e, até mesmo, ignorância quanto ao risco.

Para diminuir os riscos, os integrantes da equipe de planejamento da contratação levantam a maior quantidade de problemas que possam representar ameaças ou afetar a qualidade da contratação, criando mecanismos de solução prévios (ações de mitigação) de forma a diminuir a probabilidade de ocorrência do risco e maximizar o êxito da contratação.

Nesse sentido, qualquer processo de gestão de riscos deve abordar os tipos de comportamento ou resposta, descobrindo e explorando áreas de risco e incerteza, e fornecendo meios de ganhar experiência útil para combater a ignorância (HILLSON, 2003).

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2022) define Gestão de Riscos como:

[...] um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as atividades de identificar riscos, analisar riscos, avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

Por meio da referida definição, constata-se que a Gestão de Riscos é uma ferramenta que tem como objetivo final fazer com que as instituições atinjam seus objetivos com eficiência. Segundo a ISO 31.000 (ABNT, 2009) o Processo de Gestão de Riscos possui as seguintes etapas: Identificação dos Riscos; Análise do Risco; Avaliação do Risco; Tratamento do Risco, Monitoramento e Análise Crítica.

Embora grande parte das instituições públicas sigam algum modelo para gestão de riscos, sabemos que o seu controle ainda não é eficiente em todas as fases do processo de contratação de solução de TIC. Segundo o relatório de governança pública 2021 publicado pelo TCU, mais da metade das organizações públicas da administração federal direta ou indireta respondentes declaram “não adotar” ou “adotar em menor parte” a prática de “gerir riscos” nas contratações (TCU, 2021).

São inúmeros os benefícios de uma gestão de riscos bem implementada, desde o fornecimento de informações estruturadas que irão auxiliar na tomada de decisão, até a garantia de que os processos de negócios sejam eficazes e que a estratégia forneça exatamente o que é necessário à entrega eficaz de projetos e programas de trabalho (HOPKIN, 2018).

Em termos de metodologia a ser aplicada na gestão de riscos, a Resolução CNJ nº 468/2022 (CNJ, 2022a) estabelece que:

Art. 10. Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos.

Parágrafo único. O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser juntado e atualizado ao processo administrativo de contratação, pelo menos:

- I – ao final da elaboração dos estudos técnicos preliminares;
- II – ao final da elaboração do termo de referência; e
- III – após eventos relevantes.

O mapa de gerenciamento de riscos é o artefato do processo de gestão de riscos das contratações. Por meio dele são mapeados os principais riscos que possam impactar e comprometer a efetividade do planejamento da contratação, da seleção do fornecedor e da gestão contratual, ou ainda que emergirão caso a contratação não seja realizada.

O mapa é a materialização do gerenciamento de riscos, sendo o guia de registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, contendo informações da natureza do risco, sua classificação quanto à magnitude (em termos de impactos e probabilidades de ocorrência), determinando ainda se são aceitáveis ou toleráveis. Ainda, em caso de ocorrência, qual o dano associado e opções para evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar o risco. Dele devem constar ações preventivas para minimizar a ocorrência e o impacto dos riscos, bem como a definição das ações de contingência para o caso dos eventos correspondentes aos riscos se concretizarem.

Ao caso específico dos projetos de contratações de soluções de TI, o processo de gestão de riscos pode fornecer aos gestores um entendimento das ameaças que podem afetar o sucesso dos projetos, permitindo, assim, mitigar tais ameaças e reduzir os problemas delas oriundos, sempre em vista de alcançar os objetivos estratégicos pretendidos de forma mais eficiente.

3 A ATUAÇÃO DO GERENTE DE RISCOS NO PJSC

O PJSC implementou o Programa de Gestão de Riscos em Contratações Públicas em 2020, visando reduzir a probabilidade de um evento adverso ocorrer nas diversas etapas de uma contratação, evitar o desperdício dos recursos públicos e maximizar o desempenho organizacional, gerando melhores resultados para a sociedade.

A figura 2 apresenta a estrutura do mapa de riscos do PJSC, indicando que para cada evento (risco), é identificada uma causa, consequência, as medidas preventivas e de contingência.

Figura 2 – Estrutura do Mapa de Riscos do PJSC



Fonte: Gestão de Riscos (TJSC, 2022b)

O documento que consolidou o mapeamento dos riscos das 3 principais fases do processo de contratação foi elaborado por uma equipe multidisciplinar, comandada pela Diretoria de Material e Patrimônio, e com atuação das unidades técnicas que mais demandam processos de contratações públicas no PJSC: Diretoria da Tecnologia da Informação, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Engenharia e Arquitetura.

Antes da implementação do Programa de Mapeamento de Riscos do PJSC em 2020, esta atividade já era exercida pelos integrantes da equipe de planejamento da contratação desde a implementação da Resolução CNJ nº 182/2013 (CNJ, 2013) no PJSC, esta que se deu por meio da edição da Resolução do Gabinete de Presidência - GP nº 35/2017 (TJSC, 2017).

Desde 2017 há mapeamento de riscos das contratações, o que não havia, contudo, era o mapeamento do macroprocesso. A finalidade sempre foi a de que a equipe realizasse o levantamento da maior quantidade de problemas que pudessem representar ameaças ou afetar a qualidade da contratação, criando mecanismos de solução prévios (ações de prevenção e mitigação) de forma a diminuir a probabilidade de ocorrência do risco e maximizar o êxito da contratação.

Implementada a gestão de riscos do macroprocesso de contratação, esta levantou, analisou e indicou ações para 45 ameaças na fase do planejamento da contratação, 11 na fase

de seleção de fornecedores e 22 na fase de execução contratual, totalizando 78 causas mapeadas e com medidas de controle e mitigação a serem aplicadas em todas as contratações do PJSC. A próxima etapa do processo de implementação da gestão de riscos em todas as contratações foi a de nomear servidores para atuação como gerentes de riscos (TJSC, 2022b).

O gerente de riscos passou, a partir de meados de 2020, a integrar os processos de contratação, atuando de forma a auxiliar as equipes de planejamento da contratação no mapeamento e análise dos riscos, principalmente em contratações que retratassem uma necessidade pública inédita ou em caso de contratação complexa, situações que demandam um olhar atento aos riscos aos quais o macroprocesso da contratação está submetido.

Esta figura (gerente de riscos) não está retratada na lei de licitações e nem sequer na Resolução CNJ nº 468/2022 (CNJ, 2022a). Trata-se de um projeto implementado pelo PJSC como forma de garantir o gerenciamento dos riscos em contratações que demandem tal atividade de forma mais específica e pormenorizada.

Este servidor não participa da equipe de planejamento da contratação, já que tão somente exerce atividade de entrevista e provocação da equipe de planejamento da contratação de forma a incentivar a busca de cenários que, mesmo que catastróficos, possam ser analisados de forma antecipada, estabelecendo medidas de prevenção, mitigação ou contingenciamento. Sua atividade se dá durante a fase de planejamento da contratação, passando a ser atribuição dos integrantes técnicos e demandantes a atualização do mapa de riscos durante a fase de seleção do fornecedor e, dos fiscais técnico e demandante, durante a execução contratual, sempre que alguma intercorrência demande a revisão do artefato.

O gerenciamento de riscos, então, passou a contemplar não só o já consolidado mapa de riscos do macroprocesso de contratação, mas também o mapa de riscos específico de determinadas contratações. Somados, são instrumentos que dão apoio à tomada de decisão do gestor e fortalecem a profissionalização e a fiscalização da solução contratada. Sua prática sistematizada evidencia a maturidade sobre o tema nas unidades técnicas e demandantes, mitigando ou minorando impactos de eventos potenciais que podem comprometer a entrega dos resultados almejados nas contratações.

Utilizando-se do mapa de riscos específicos, o qual apresenta os riscos específicos de determinada contratação, o gerente de riscos analisa os riscos aos quais o processo da contratação sob análise está submetido. Para tal, foi padronizado que contratações de alto risco (sem afastar análises individuais em cada caso concreto) devem sempre ter seu mapa específico elaborado e monitorado (TJSC, 2022b).

O projeto foi implementado em 2020 e em sua primeira revisão, em 2021, de forma a apresentar critérios objetivos para a atuação dos gerentes de riscos, foram considerados os seguintes processos de contratação como de alto impacto e com alta probabilidade de ocorrência de riscos:

1. Soluções inéditas no PJSC;
2. Contratações acima de R\$ 1.000.000,00 de grande complexidade;
3. Contratações acima de R\$ 5.000.000,00, para serviços que não sejam de engenharia e para aquisições;
4. Contratações de TI que se destinam à manutenção de um serviço essencial ao PJSC (ex: PJSC Conecta, eproc, portal institucional) e/ou que sejam compostas de vários objetos interdependentes e correlacionados (ex: *software* e *hardware*, *hardware* e *serviço*);
5. Contratação integrada e semi-integrada, independentemente do valor.

O valor de alçada para elaboração do mapa específico de riscos foi estabelecido levando-se em consideração os novos valores fixados pela Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021) para as contratações diretas por dispensa de licitação, que era, à época da edição da lei, de R\$ 50.000,00 para serviços que não sejam de engenharia e aquisições, adotados como parâmetro para a fixação de valor correspondente a cem vezes o valor da dispensa de pequeno vulto.

As evoluções no programa de mapeamento de riscos são contínuas e, quando da elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA) de 2022, as unidades passaram a indicar as contratações de grande risco e cujos valores estimados eram superiores a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais). Tais contratações passaram a ser candidatas a atuação do gerente de riscos.

Na execução deste instrumento de governança (PCA) do ano de 2022, foram indicados os gerentes de riscos que atuariam em cada uma das demandas pontuadas como suscetíveis a riscos pelas unidades técnicas (denominadas unidades requisitantes no PJSC). No recém elaborado PCA do ano de 2023, os critérios para atuação do gerente de riscos passaram a contemplar também as soluções de TIC inéditas no PJSC.

De forma a analisar o papel do gerente de riscos, serão apresentadas contratações realizadas nos anos de 2020, 2021 e 2022, sendo, posteriormente, examinada a sua atuação e os resultados advindos do levantamento de riscos de cada uma das etapas: planejamento da contratação, escolha do fornecedor e execução contratual. Também serão apresentadas contratações em que o gerente não atuou, cujos riscos foram levantados pela equipe do planejamento da contratação.

3.1 Solução de Gestão Educacional

O ano de 2020 foi atípico devido à situação de instabilidade econômica em decorrência da pandemia, o que resultou em um contingenciamento orçamentário, forçando a tomada de decisão para que somente as contratações essenciais para a continuidade do negócio do PJSC fossem mantidas, enquanto as demais foram sobrestadas. Devido ao ineditismo da contratação (caracterizada pelas características específicas do *software* que estava sendo buscado no mercado e da necessidade de contratar também migração de dados) e dos riscos envolvidos, os estudos técnicos preliminares foram iniciados em julho de 2020, com previsão de contratação para o primeiro semestre de 2021 (31/07/2021). Neste universo de insegurança e incertezas, em 21/08/2020 houve a primeira designação do gerente de riscos, logo após o lançamento do mapa de riscos do macroprocesso de contratação, o qual atuou na contratação de “aquisição de solução de gestão educacional, com implantação (customização instalação e parametrização), incluindo treinamento dos usuários, suporte operacional mensal e previsão de manutenção evolutiva”.

O gerente de riscos apontou riscos específicos da contratação, somados àqueles já apontados no documento do ETP e no mapa de riscos do PJSC:

1. Fase de planejamento da contratação: indicou preocupação em relação à variação do dólar e sua desvalorização perante o real, sugerindo uma revisão do valor antes da publicação do edital para verificação de uma eventual mudança substancial no preço. Além disso, devido à especificidade da solução, apontou a deficiência do mercado para fornecimento dos serviços desejados, apresentando uma possível inviabilidade na contratação ou aumento dos custos e indicando uma revisão das cláusulas quanto à habilitação do fornecedor e melhora na avaliação técnica do fornecedor.
2. Fase de seleção do fornecedor: indicou um possível inadimplemento por parte da futura contratada quanto aos requisitos do teste de conformidade na data prevista (fase de aceitação das propostas), o que impactaria o atraso da data pretendida para a contratação e traria prejuízos aos serviços do PJSC. Neste sentido, sugeriu incluir sanções para inibir a conduta.
3. Fase de execução contratual: apontou o risco do não cumprimento do serviço de treinamento (devido a eventuais atrasos na instalação da solução), indicando a necessidade da previsão de sanções contratuais para inibir a conduta, além da

previsão no PB de requisitos de habilitação que garantissem que empresas em condições adequadas da prestação dos serviços participassem da licitação. Apontou, ainda, que poderiam surgir problemas técnicos não previstos anteriormente que impactassem a migração da solução legada para o novo serviço, gerando atrasos ou problemas no início da execução contratual, e sugeriu que a equipe técnica previsse etapas e condições necessárias à transição da solução atual para a solução a ser contratada. Por fim, apontou inexistência de mecanismos para enfrentar problemas apresentados após o prazo de garantia normal, o que traria prejuízo aos serviços prestados. Neste sentido, sugeriu inserir obrigação contratual com base em práticas do mercado para garantir o funcionamento da solução após o decurso de prazo.

Uma particularidade dessa solução é que ela possuía diversos itens. As proponentes, por ocasião da pesquisa de preços para fins de estabelecimento de preço referencial, indicaram preços unitários de cada um dos itens para o oferecimento de propostas. Assim, ao estabelecer o preço referencial, constou do instrumento convocatório que a adjudicação seria pelo preço global, mas com julgamento também pelos valores unitários máximos dos itens, conforme indicavam as boas práticas à época e que, inclusive, passou a constar expressamente no art. 6º, XXIII, “i”, da Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021). Houve a participação de dois licitantes na sessão pública e, após encerrada a fase de lances, ambos não aceitaram reduzir seus preços a fim de adequá-los ao valor referencial (que no PJSC é estabelecido em edital como preço máximo) da contratação.

Neste sentido, realizado o pregão em outubro de 2021, as propostas foram desclassificadas com base no item do edital que previa a desclassificação daquelas com valor superior ao estabelecido no orçamento estimativo contido neste edital”, restando o certame fracassado. Esse risco de fracasso da licitação faz parte do mapa de riscos do macroprocesso da contratação e sua ação de contingência é a repetição da licitação, revendo os preços referenciais e buscando os motivos do fracasso. Mantida a intenção de licitar por parte do demandante, dois fatores foram apontados como causas principais do fracasso: o desconhecimento da solução por parte das empresas que forneceram preços para o estabelecimento do referencial, e a conseqüente indicação de preço abaixo do que as empresas conseguiriam executar. Tal situação não estava prevista no mapa de riscos específicos, mas o gerente de riscos já havia apontado na fase de planejamento da contratação a preocupação

quanto à deficiência do mercado em prover os serviços desejados (o que se concretizou com apenas 2 empresas participando do primeiro certame).

Em fevereiro de 2022 abriu-se novo processo de contratação, ampliando-se a pesquisa de preços e utilizando a média para composição do preço estimado final. Neste novo processo, foram revisitados os riscos anteriormente mapeados, sendo apontados os mesmos já previstos anteriormente.

Como forma de mitigar novo fracasso do certame, foi realizada audiência pública com o objetivo de esclarecer dúvidas dos fornecedores. Houve uma impugnação do edital referente à exigência de capacidade técnica, ensejando sua alteração e republicação, sendo agendado o pregão para 1º/12/2022. Este risco não havia sido mapeado especificamente e decorreu do ineditismo da forma de contratação e do desconhecimento, pela Equipe de Planejamento da Contratação, de que as empresas do mercado não possuíam a qualificação solicitada, motivo pelo qual foi reduzida a qualificação exigida.

Compareceu apenas um licitante – este que, inclusive, não compareceu à audiência pública – mas nesta nova sessão os preços estavam aderentes. Como esse processo não se encontra finalizado, está pendente o teste de conformidade e o acompanhamento para identificar se os riscos mapeados durante a fase de seleção de fornecedor deixaram de ocorrer em decorrência das ações de mitigação.

3.2 Servidores Hiperconvergentes

Um bom estudo em termos de ineditismo se deu na contratação apelidada de “Servidores Hiperconvergentes”, a qual cuidou de estudar a solução de tecnologia da informação mais adequada para atualização de todo Centro de Processamento de Dados (CPD) do PJSC, principalmente em termos de servidores de rede e *storage*. Tal processo foi iniciado no final do ano de 2016 e o artefato consistente nos Estudos Técnicos Preliminares indicando a melhor solução foi finalizado quase um ano após. Diante da dificuldade de formação de preços, restrição de fornecedores e criticidade da contratação, o projeto básico somente foi finalizado em abril de 2021.

Tão logo finalizado o projeto básico, foi indicado, de forma urgente, o gerente de riscos para elaborar o mapa de riscos específicos, considerando a complexidade e o grande vulto da contratação.

O gerente de riscos, além dos riscos gerais das contratações constantes no mapa de riscos, apontou os seguintes:

1. Fase de planejamento da contratação: indicou o grande lapso temporal entre a elaboração do ETP e do PB, o que culminaria na contratação de uma solução inadequada, a qual a equipe técnica garantiu estar atualizada e atendendo às necessidades do PJSC. Também indicou a ausência de informações completas a respeito das soluções disponíveis no mercado sob o prisma de economicidade e vantajosidade, sobre o que a equipe técnica respondeu que foram analisadas todas as possibilidades, inclusive locação, a qual foi descartada por questões de complexidade, migração e riscos relacionados à descontinuidade de serviços. Quanto à ausência de justificativa relativa ao quantitativo mínimo a ser adquirido, a equipe técnica complementou e afirmou estar adequada à demanda atual de serviços. Por fim, apontou preocupação relacionada a problemas técnicos não detectados anteriormente e necessários para a migração da situação atual para a contratada, sobre o que a equipe técnica respondeu que estabeleceu as condições necessárias para migração e que demais pontos serão definidos na reunião de planejamento do início da execução.
2. Fase de seleção do fornecedor: o principal risco apontava a contratação de fornecedor incapaz de executar o contrato e indicava a inclusão no edital de exigências quanto a qualificação econômico-financeira, e, em resposta, a equipe técnica entendeu sobre a necessidade de inclusão da qualificação econômico-financeira e exigiu a comprovação de patrimônio líquido de no mínimo de 1% (um por cento) do valor total estimado para a contratação.
3. Fase de execução contratual: dois riscos principais foram apontados, sendo o primeiro referente à inexecução contratual parcial ou total, sendo previstas sanções e penalidades para o inadimplemento e garantia contratual, as quais seriam revistas no momento de liberação da garantia contratual (adicionado o prazo de 3 meses). O segundo risco trazia a preocupação referente à falta de penalidade específica em caso de descumprimento de algumas cláusulas contratuais, sendo que a equipe técnica demonstrou que os contratos de TIC funcionam da forma como constava do instrumento contratual e que não haveria necessidade de inclusão ou alteração das cláusulas.

O edital foi publicado em junho de 2021, e houve uma impugnação sob os seguintes argumentos:

1. Desproporcionalidade da exigência de comprovação de boa situação financeira por meio de cálculo de índices contábeis;
2. Imposição de uma restrição injustificada à competitividade ao vedar a subcontratação ou consórcio dos serviços; e
3. Prazo exíguo para implantação da solução.

Ainda que intempestiva, houve resposta aos mais de 12 pedidos de esclarecimentos, sendo muitos referentes à comprovação de qualificação financeira, ação de mitigação do risco de inexecução apontada pelo gerente de riscos.

Apenas um dos licitantes dentre os proponentes cumpriu as especificações constantes em edital, embora tenha havido recurso administrativo de outras duas interessadas indicando que a vencedora do certame não atendia a itens do edital. O recurso foi desprovido e a ata de registro de preços e o contrato assinados em julho de 2021, servindo inclusive como base para outros órgãos.

O termo de aceite definitivo da solução foi assinado em dezembro de 2021, reconhecendo a entrega e instalação de todos os itens contidos no contrato, ainda que com atrasos. Em função das penalidades previstas contratualmente para casos de inexecução ou atraso, a empresa foi penalizada.

3.3 Mini Desktops

O PJSC tem por padrão renovar anualmente cerca de 25% dos equipamentos utilizados por servidores e magistrados. Sendo assim, a aquisição de equipamentos do tipo *Mini Desktops* é algo recorrente, mas os valores vultosos da contratação justificam a presença do gerente de riscos neste tipo de aquisição. A contratação planejada para 2021 deu-se em tempo recorde diante da necessidade gerada pelo cancelamento da contratação do 2º lote de equipamentos (cerca de 750 máquinas) ocorrido em 2020, em decorrência da contingência de valores em face da pandemia.

O processo de contratação iniciou-se em 03/09/2021 e, em 20/09/2021, o PB foi concluído. O gerente de riscos, além dos riscos gerais das contratações constantes no mapa de riscos e os mapeados no ETP, indicou os seguintes referentes à fase de planejamento da contratação:

1. Contratação de fornecedor sem condições de entregar os itens contratados no momento solicitado, devido à inexistência de especificação expressa sobre a qualificação mínima da licitante. De forma a mitigar, indicou a previsão no PB

sobre a qualificação necessária da empresa a ser contratada, bem como a especificação de documentos que atestem a capacidade de realizar a entrega a ser licitada e sanções para o caso de descumprimento das obrigações.

2. Falta de local específico para armazenagem dos equipamentos, sugerindo uma análise quanto ao local adequado para guarda do grande número de equipamentos.
3. Ausência de plano específico de distribuição (o que poderia ocorrer após o prazo de garantia ter se esgotado), indicando o planejamento quanto à distribuição para as unidades.
4. Contratação de prazo de garantia maior que o praticado no mercado (no caso, 48 meses), sem a devida pesquisa de preço. Para mitigar, sugeriu realizar pesquisa de mercado para verificação do prazo de garantia usualmente praticado, somando-se a ele, se fosse o caso, o custo adicional da garantia de 48 meses.
5. Falta de pesquisa de preço para quantitativos de 2.000 unidades. Neste sentido, sugeriu que, caso não houvesse a possibilidade de realizar pesquisa de preços com quantitativo aproximado de 2.000 unidades, tal fato fosse destacado para que o pregoeiro pudesse negociar.

A equipe técnica respondeu que o atestado de capacidade técnica por si só não garantiria a entrega dos lotes, sendo desnecessário por conta do tipo de equipamento a ser adquirido (*mini desktops*). Informou que os licitantes que atuam nesse segmento são geralmente os próprios fabricantes e seus parceiros. Complementou que algumas empresas preliminarmente informaram que teriam capacidade para suprir a demanda ainda no ano de 2021.

Quanto ao plano de distribuição, a equipe de planejamento da contratação informou que já existe o planejamento com base na necessidade de substituição de equipamentos obsoletos e que tão logo os produtos fossem entregues já se daria a distribuição.

Referente às pesquisas de mercado, a equipe técnica informou que a pesquisa de preços retornou 8 resultados, sendo o mais comum a pesquisa da *internet*. Essa traz resultados a respeito de equipamentos de maneira unitária e de garantia de 12 meses. Sendo assim, diante da dificuldade em encontrar resultados exatos relacionados à contratação, principalmente no que se refere à configuração dos computadores *mini desktop* e sua garantia de 48 meses, inferiu-se que eventual diferença de preços existente entre contratações com garantia de 12 meses e de 48 meses seria compensada pelo ganho de escala decorrente da aquisição do quantitativo garantido de 2.000 unidades. Indicou, portanto, ser desnecessário ampliar a pesquisa e sugeriu

que o pregoeiro conduzisse a negociação levando em conta o ganho de escala, de forma a reduzir o preço unitário do item e aumentar seu prazo de garantia.

A licitação ocorreu em 15/10/2021, havendo duas empresas habilitadas e vencedoras, não havendo recursos. Entretanto, no dia 05/11/2021 a vencedora dos itens 1 e 3 - empresa de pequeno porte - pediu desclassificação, alegando desabastecimento do mercado devido à pandemia, com falta de insumos e matéria-prima por parte das indústrias, o que teria afetado a produção do equipamento ofertado no certame. Apesar da expressa previsão nos riscos e da medida de contingência em caso de sua ocorrência, em face de se tratar de fato de terceiro devidamente reconhecido pela Administração, não houve penalização da empresa desistente. Acatado o pedido, a pregoeira necessitou revogar os atos de homologação e adjudicação referente a estes itens, de forma a possibilitar retorno à fase de negociação e análise das propostas subsequentes, tendo sido novamente homologados os itens em 01/12/2021.

A vencedora do item 2 foi acionada em 30/11/2021, tendo o prazo de 30 dias para atender à solicitação. Foram deduzidos dois pedidos de prorrogação do prazo de entrega, o primeiro para 10/03/2022 e o segundo para 15/04/2022, ambos deferidos. Ainda assim, houve retenção de valores por atraso na entrega e por entrega em desacordo (itens faltantes), ambos previstos em edital e que foram objeto de apontamentos do gerente de riscos.

Embora tenha sido o primeiro item identificado pelo gerente de riscos (dificuldades na entrega de todos os equipamentos), as ações de mitigação não foram suficientes para impedir que fatos supervenientes decorrentes do desabastecimento do mercado diante da pandemia causassem retrabalho à equipe e a necessidade de realização de nova homologação. Mesmo com a demora na distribuição dos equipamentos, as necessidades internas foram atendidas e os equipamentos de maior capacidade e desempenho foram entregues aos usuários finais.

3.4 Telefonia Móvel

Em 26 de maio de 2021 foi publicada a Resolução GP nº 24/2021 (TJSC, 2021), a qual cria novas regras e dispõe sobre utilização do serviço de telefonia móvel do PJSC. Com a nova resolução foi preciso mudar o modelo de contratação, gerando a necessidade de realizar nova licitação.

O serviço de telefonia móvel é crítico para prestação jurisdicional, impactando diretamente o negócio do PJSC. O processo visando à formalização do planejamento da contratação iniciou em janeiro de 2021, mas dependia da regulamentação da nova solução de tecnologia da informação que passaria a ser adotada. Após a publicação da resolução, em julho

de 2021, os Estudos Técnicos Preliminares foram finalizados, com o gerente de riscos sendo logo indicado.

Entretanto, tal contratação tinha uma particularidade: o prazo para sua conclusão, dado que o contrato vigente encerrava-se em 23/10/2021 e ameaçava deixar magistrados e servidores sem comunicação móvel. Diante do fato, o gerente de riscos foi obrigado a apresentar o mapa de riscos após a assinatura do PB, devido aos trâmites necessários a serem realizados e o curto prazo.

O gerente de riscos se reuniu com a equipe de planejamento da contratação, analisou e identificou os seguintes riscos, já aplicando as medidas preventivas na fase de planejamento da contratação, refletindo no edital:

1. Ausência de critérios para quantificar a quantidade de linhas necessárias, o que poderia gerar um quantitativo indevido e desperdício de recurso público. Foi então feito o cálculo de usuários com base na resolução, o que deu maior acuracidade aos quantitativos a serem adquiridos.
2. Atraso na licitação e/ou na prestação dos serviços por parte da operadora, impactando na portabilidade e possível ausência de serviço durante determinado tempo. Sugeri que fossem estipuladas datas limites para realização da portabilidade e a previsão de sanções em caso de descumprimento, o que refletiu em cláusulas específicas prevendo tais situações.

A seção pública foi realizada em 17/09/2021 e o resultado do certame homologado em 22/09/2021, sem interposição de recursos.

O contrato foi assinado em 20/10/2021, data esta que foi indicada como prevista para início e entrega dos serviços. Como a vencedora do certame foi a mesma que já detinha anteriormente o contrato da prestação de serviços de comunicação móvel, não foi necessário realizar a portabilidade e não houve interrupção dos serviços.

3.5 Fábrica de *Software*

Objetivando aumentar a capacidade produtiva da Diretoria de Tecnologia da Informação no que concerne ao desenvolvimento e manutenção de sistemas que viabilizam o andamento das atividades das áreas de negócio do TJSC, foi iniciada a contratação de serviços técnicos especializados de desenvolvimento, documentação e manutenção de sistemas informatizados para atendimento das áreas de negócio do TJSC as quais dependem, em maior

ou menor grau, de sistemas computacionais específicos para execução de suas atividades (contratação de Fábrica de *Software*).

Tal processo teve início em março de 2021, sendo os Estudos Técnicos Preliminares finalizados em junho de 2021, e o gerente de riscos indicado na sequência para complementar os riscos já apontados pela equipe de planejamento, o qual destacou 4 situações:

1. Dificuldades na mensuração estimativa e detalhada em pontos de função das ordens de serviço, o que traria incapacidade de dar vazão às demandas e aferir o serviço entregue, indicando ações preventivas relacionadas à capacitação da equipe interna do PJSC na técnica de contagem de pontos de função e ações corretivas no sentido de manter o contrato de terceirização da contagem.
2. Falta de recursos humanos internos para gerência, acompanhamento e fiscalização da execução contratual, o que impactaria na capacidade de dar rápida vazão às demandas, principalmente as mais complexas e que exijam mais tempo, prejudicando a fiscalização das entregas. Como ação preventiva foi indicada a limitação do número de demandas e a centralização de demandas em uma ferramenta de gestão.
3. Falta de comprometimento dos demandantes com a definição de escopo, prazos de homologação e qualidade das entregas, o que resultaria na entrega de uma solução que não atende por completo o problema que originou a demanda, seja por definição incompleta do escopo, e/ou por não haver a definição dos padrões de qualidade esperados, impactando também o pagamento à futura contratada, causando-lhe um ônus que não seria seu. Para mitigar, foi sugerida a realização de reuniões de sensibilização no início do contrato e reuniões prévias à abertura das Ordens de Serviço, considerando os prazos de definição e homologação. Outra ação de prevenção foi a de solicitar à prestadora do serviço um plano de testes de forma a auxiliar a homologação.
4. Falta de priorização das demandas, o que consumiria recursos de pontos de função com demandas de menor relevância para o PJSC e poderia trazer atrasos aos projetos urgentes. Como prevenção foi recomendada a criação de um comitê para priorização das demandas e a centralização da abertura de novas demandas. Já como contingenciamento, caso não seja aprovada a criação do comitê, seria indicado o gestor contratual como responsável pela priorização em caso de sobrecarga.

O gerente de riscos, além dos apontados pela equipe de planejamento da contratação, complementou a análise inicial com os seguintes:

1. Contratação de empresa não qualificada para o fornecimento do serviço a ser licitado, o que geraria um desperdício de recurso público e levaria a uma inexecução contratual. Neste sentido, sugeriu que constasse do Projeto Básico a qualificação necessária da empresa a ser contratada e também dos profissionais que atenderão às demandas. A sugestão foi acatada e incluída no PB.
2. Ausência da possibilidade de prestação do serviço em nova linguagem escolhida pelo PJSC, uma vez que a contratação está sendo baseada em duas linguagens específicas. Foi sugerido que constasse do PB a hipótese de alteração da linguagem de programação. Para tal, a equipe técnica indicou que as necessidades das aplicações do PJSC estavam sendo atendidas com as especificações listadas.
3. Por fim, indicou que a restrição das linguagens utilizadas pelo PJSC poderia restringir a competição, implicando em uma licitação deserta/fracassada. Para mitigar, foi sugerido que conste no PB a separação da linguagem antiga (caché) da contratação de novas linguagens. Tal sugestão também foi acatada e ajustada no PB.

Após responder a alguns pedidos de esclarecimentos, a sessão pública ocorreu em 27/09/2021, e teve como vencedoras duas empresas (item 1 e item 2 do Edital), ambas que detinham a qualificação necessária apontada pelo gerente de riscos. Os contratos foram assinados em dezembro de 2021 e, desde então, as duas empresas já foram penalizadas por descumprimento contratual por desconformidade ao modelo de execução do objeto acordado em contrato, corroborando com a preocupação demonstrada pelo gerente de riscos quanto à qualificação das empresas e dos profissionais prestadores dos serviços.

3.6 Telefonia Móvel com Aparelho iPhone

Após a publicação da Resolução GP nº 24/2021 (TJSC, 2021), a qual criou novas regras e dispôs sobre utilização do serviço de telefonia móvel do PJSC, foi realizada nova licitação com novo modelo de contratação de plano e aparelhos móveis, os quais passaram a ser utilizados em 20/10/2021.

Em 28/01/2022 o Núcleo de Inteligência e Segurança Institucional (NIS), do PJSC, acionou a Diretoria de Tecnologia da Informação na intenção de obter um serviço móvel e aparelhos celulares com segurança e privacidade superiores e inerentes ao sistema operacional

dos aparelhos, além da existência de menores vulnerabilidades do sistema operacional *IOS* em relação aos dispositivos com sistemas *Android*. A aquisição diferenciada justifica-se pelas atribuições do NIS, em especial as relativas à adoção e recomendação de medidas preventivas de redução de vulnerabilidade.

A Administração do PJSC entendeu o pedido como pertinente e estendeu a solicitação também aos desembargadores, devido à criticidade do público e as preocupações relativas à segurança. Sendo assim, o processo de contratação iniciou-se oficialmente em 04/02/2022.

Com a elaboração do ETP, alguns riscos foram mapeados pela equipe de planejamento da contratação. O PB foi juntado ao processo em 31/03/2022 e o gerente de riscos indicado para atuação em 29/03/2022.

Em 04/04/2022, após reunião com a equipe de planejamento da contratação, o gerente de riscos entregou o relatório do mapeamento de riscos específico desta contratação em complemento aos já mapeados na fase do ETP. O gerente de riscos salientou que apenas o primeiro risco mapeado, licitação deserta, não foi consignado, uma vez que já tem previsão no mapa geral de riscos das contratações. Quanto aos demais:

1. Propôs sanções contratuais, as quais foram incluídas no PB, para os seguintes riscos: atraso na entrega dos aparelhos, entrega de aparelhos com defeito de fábrica ou que não atendem ao requisito de serem novos, atraso na habilitação de novas linhas, e o não cumprimento do prazo para portabilidade.
2. Referente ao descumprimento da LGPD, Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018 (BRASIL, 2018), indicou a inclusão de uma declaração de que a contratada se compromete a se submeter à lei.
3. Por fim, salientou que poderia haver restrição indevida da competição pela definição de requisitos mínimos dos aparelhos, além da elevação nos preços contratados. Neste sentido, sugeriu na elaboração do ETP que a área demandante justificasse nos autos a restrição e que esta fosse fundamentada em análise do mercado. O Núcleo de Segurança Institucional fez, então, uma manifestação técnica indicando os motivos da restrição e encartou aos Estudos Técnicos Preliminares.

A sessão pública foi agendada para 04/05/2022. De forma intempestiva foram feitos questionamentos por parte de empresas interessadas, sendo uma das principais questões a necessidade do fornecedor entregar carregador *bivolt* juntamente com os aparelhos. A licitante alegava que o modelo de aparelho objeto do edital não disponibiliza o referido item em seu *kit* de comercialização desde 2019, sendo tratado como item opcional. Indicou, ainda, que a

compra do carregador é um ônus para as operadoras e representaria um custo adicional e possível desistência na participação devido ao acréscimo dos custos. A tal questionamento, a equipe de planejamento da contratação respondeu que tal item era indispensável e que os preços foram orçados contemplando os carregadores.

Aberta a sessão, não houve apresentação de propostas e a licitação restou deserta. Conforme prevê o mapa de riscos, a equipe de planejamento da contratação, em casos como este, deve proceder à análise dos motivos que ensejaram a deserção e, caso permaneça o interesse, instruir novo processo de contratação. Neste caso, foi indicado o levantamento de informações, sobre os motivos da não participação no certame, junto às empresas que tinham encaminhado orçamentos e requerido esclarecimentos. De maneira resumida, as respostas alegavam que os valores máximos registrados no edital estavam inferiores aos cotados, os prazos de entrega exíguos, e o fornecimento dos carregadores originais inviabilizam a participação.

Buscando sanar as dificuldades apresentadas pelas empresas de telecomunicações, foi aberto novo processo licitatório, onde foi realizada nova cotação de preços (com e sem carregador), a fim de ajustar o preço de referência. Além disso, também foi revisto o prazo de entrega dos aparelhos e acessórios diante das dificuldades manifestadas pelos licitantes no cumprimento do prazo previsto em edital. Com tais ajustes, a nova sessão foi agendada para 27/02/2022, com dois pedidos de esclarecimentos devidamente respondidos.

Com a abertura da sessão, todas as propostas foram classificadas, passando para etapa competitiva. Ao final da etapa de lances, a primeira colocada foi desclassificada pois é vedada a subcontratação total dos serviços, situação essa que seria caracterizada caso contratada. Após etapa de negociação dos preços, foi obtida uma redução na ordem de 31% no preço final em relação ao preço de referência, foi declarada vencedora a segunda classificada. O contrato foi assinado em 23/08/2022 e a Ordem de Serviço para início do contrato emitida em 29/08/2022, iniciando o prazo de 120 dias para entrega dos aparelhos e acessórios.

Os aparelhos foram entregues antes do prazo final. Contudo, a contratada foi autorizada a entregar os equipamentos sem os carregadores e, em face da urgência indicada pela Administração, o PJSC adquiriu os carregadores e os distribuiu ainda antes do final do prazo de 120 dias que teria a empresa contratada para entrega, gerando um abatimento no valor contratado.

Esta situação superveniente de decisão, pela Administração, de antecipação da entrega não foi mapeada pelo gerente de riscos, já que se trata de decisão que não teve fundamento

contratual, razão pela qual não se pode prever nenhuma ação de contingência para o caso de sua ocorrência.

3.7 Computador portátil (*notebook*)

No planejamento das contratações de 2019, além dos *mini desktops*, havia a previsão também da aquisição de 600 computadores portáteis do tipo *notebook* para atualização do parque tecnológico (os equipamentos distribuídos já possuíam mais de 5 anos de uso). Entretanto, por conta do contingenciamento orçamentário em decorrência da pandemia, tal aquisição foi suspensa.

Com a melhoria do cenário econômico, tal demanda foi reinserta no plano de contratações do ano subsequente. Os valores envolvidos justificariam a presença do gerente de riscos, entretanto, no início desse projeto de contratação essa figura ainda não existia. A equipe de planejamento da contratação foi responsável pela realização da análise de riscos e identificou:

1. Possibilidade da licitação ser deserta, cujo impacto é baixo e a ação de contingência é realizar nova licitação.
2. O fornecedor não entregar os equipamentos. Neste caso ocorre a inexecução contratual, devendo ser consideradas sanções administrativas e a possibilidade de nova licitação.
3. O fornecedor não entregar os equipamentos no prazo, o que implica em atraso na implantação, também mitigado com previsões de sanções administrativas.

Na primeira sessão pública marcada para o dia 15/01/2020 houve 6 pedidos de esclarecimentos e dois pedidos de impugnação. Os esclarecimentos foram respondidos e os pedidos de impugnação julgados improcedentes, uma vez que alegavam restrições à livre concorrência afeta a especificações técnicas exigidas, as quais possuíam amparo legal e fundamentação pormenorizada da equipe de planejamento da contratação

Após as respostas às impugnações, foi feito novo questionamento referente às normas ISO e NBR exigidas no edital, ao qual a área técnica solicitou suspensão do certame para regularização do item. Com o devido ajuste do edital, a nova sessão foi agendada para 29/01/2020 e a sessão ocorreu na data indicada, com a homologação do resultado para a empresa vencedora.

O contrato foi assinado em 17/03/2020 e determinava entrega única em até 60 dias, a partir do acionamento da empresa, o que ocorreu em 24/03/2020. Entretanto, em 10/05/2020 a

empresa protocolou pedido de dilação do prazo de entrega, alegando indisponibilidade de aquisição dos insumos para montagem dos *notebooks* em decorrência da pandemia. O pedido foi deferido e o prazo prorrogado para 27/07/2020. Ainda assim, a empresa conseguiu entregar os equipamentos em 16/06/2020 e em 17/06/2020 foi realizada a conferência/verificação e o termo de recebimento assinado em 23/06/2020.

O atraso na entrega de equipamentos anteriormente mapeado ocorreu, entretanto não houve aplicação de sanções uma vez que foi deferida a prorrogação do prazo de entrega. Ainda assim, houve impacto na implantação do projeto de distribuição dos equipamentos, situações que poderiam ser mitigadas com o estabelecimento de entregas parciais.

3.8 Implantação da ferramenta BIM

Esta contratação teve por objeto a implantação da metodologia BIM (*Building Information Modeling*) e suas ferramentas. Tal metodologia seria aplicada na evolução dos processos de trabalhos, elaboração, contratação de empresas, gerenciamento e controle dos projetos de arquitetura e engenharia utilizados para as obras do PJSC, e posteriormente, na fiscalização das obras e gerenciamento da manutenção predial.

Demanda gerada pela Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), o documento de oficialização da demanda foi apresentado à área de Tecnologia da Informação em 16/06/2020. Embora essa demanda não representasse um alto risco em termos de valor da contratação, ela trazia uma particularidade: haviam dois decretos do governo federal oficializando a disseminação do BIM no Brasil e sua primeira etapa de implantação estava prevista para 1º/01/2021, na elaboração de projetos de arquitetura e engenharia nas obras públicas.

Além do prazo, tinha-se o desconhecimento da metodologia, bem como o formato que seria utilizado na sua implantação, o que acarretou atrasos na elaboração do PB e posterior prorrogação dos prazos da contratação para alteração do objeto e inclusão do treinamento de *software*.

O ETP foi juntado ao processo em 1º/03/2021, e previa os riscos levantados pela equipe de planejamento da contratação, os quais se resumiam em preocupações em relação à pesquisa ou estimativas de preços subestimadas, o que poderia gerar uma licitação deserta/fracassada ou a possibilidade de inexecução contratual. Além destes, outra preocupação era a falta de ampla divulgação do edital, também implicando em uma licitação deserta e na necessidade de realização de novo procedimento licitatório.

Nenhum dos riscos apontados se concretizou, inclusive pelo mapeamento pouco expressivo. A inexperiência neste tipo de contratação também foi decisiva para atraso na contratação, uma vez que mudanças no objeto ao longo do processo (como a inclusão da capacitação) demandaram mais tempo na elaboração dos artefatos. A sessão pública ocorreu em 15/09/2021, com a assinatura do contrato em 06/10/2021. Durante a vigência contratual, houve a necessidade de realizar um aditamento do contrato para contemplar um número maior de alunos durante os treinamentos. Importante salientar que a equipe de planejamento não havia previsto nenhum risco para fase de execução contratual, razão pela qual este risco não foi mapeado e nenhuma ação de contingência foi previamente estabelecida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PJSC não foge às regras de todas as organizações quanto à dependência da TIC para prover os serviços que sustentam o negócio. Neste sentido, gerenciar o Plano de Contratações Anual de forma eficiente e contratar com responsabilidade é fundamental e indispensável para execução das atividades de TIC dos órgãos públicos, uma vez que as contratações desta natureza envolvem grandes volumes de recursos públicos, sendo a Gestão de Riscos destaque e forte aliada no processo de controle.

O gerente de riscos, figura criada originalmente no PJSC e hoje já implementada por outros órgãos (TJDFT, 2022), vem atuando de forma positiva no sentido de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a estes riscos, executar ações para prevenir, mitigar ou contingenciar sua ocorrência. Percebe-se a evolução de tal figura ao longo do tempo, assim como o aumento do grau de maturidade desta atuação.

Os casos apontados neste artigo denotam que o maior sucesso se deu naqueles em que o gerente de riscos foi incluído com antecedência no processo de contratação. O envolvimento do servidor desde o início do processo traz ganhos, com acompanhamento de todas as fases até a finalização da seleção do fornecedor. Após esta fase, a atribuição de acompanhamento dos riscos passa a ser dos fiscais demandantes e técnicos, o que se demonstra bastante pertinente, já que são estes os servidores que acompanharão a entrega do objeto até o completo atendimento da necessidade pública.

Em todos os casos analisados foi possível identificar situações que passaram despercebidas pela equipe de planejamento da contratação e foram apontadas pelo gerente de riscos, as quais foram retificadas ainda em fase de elaboração de ETP/PB, trazendo maior segurança com cláusulas contratuais que garantiram o atendimento do interesse público.

Aqueles que não foram levantados, tiveram a aplicação de ações de contingência, a fim de garantir o atendimento da necessidade pública, ainda que não no tempo esperado para a contratação, assim como ocorreu na nova homologação de itens, na repetição do certame, no aditamento contratual e nas diversas aplicações de penalidades às contratadas.

Diante do exposto, os tópicos elencados respondem a hipótese de pesquisa referente a atuação do gerente de riscos, o qual traz ganhos e maximiza a eficácia das contratações de alta complexidade, além de assegurar a padronização de procedimentos e gerar conhecimento nesta seara dentro do PJSC.

Como sugestão de melhoria no processo e na atuação do gerente de riscos, recomenda-se sua indicação desde o início do processo de contratação, para que assim possa também ser potencializada a eficiência do planejamento.

Por fim, para dar continuidade ao estudo, é possível expandir a pesquisa e investigar a atuação do gerente de riscos em contratações de outras áreas do PJSC, uma vez que o universo aqui analisado foi somente o de TIC. Além disso, sugere-se o compartilhamento de tais resultados na forma de workshops, para trocas de experiências e maior divulgação da importância da atuação do gerente de riscos.

REFERÊNCIAS

ABNT. **ISO 31000 Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. 2009.

BRASIL. **Lei nº. 13.709, de 14 de Agosto de 2018**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em 20 de dezembro de 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 04 de abril de 2019**. Brasília, DF: Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Governo Digital. Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/documents/840056/848853/Instru%C3%A7%C3%A3o+Normativa+ME+1-2019/0dbd5cf7-e647-c373-1639-1de1dcea6a01>>. Acesso em 05 de janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei nº. 14.133, de 1º de Abril de 2021**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em 15 de janeiro de 2022.

CNJ. **Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1874>>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

CNJ. **Resolução nº 468, de 15 de julho de 2022**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4663>>. Acesso em 10 de agosto de 2022a.

CNJ. **Guia de Contratações de STIC, de 16 setembro de 2022**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <<https://connect.cnj.jus.br/aceso>> e replicado em <<https://www.tjsc.jus.br/documents/840056/848853/Guia+de+Contratacoes+de+TIC+do+PJ+-+CNJ+-+nov+2021.docx/d9cebec9-4855-9bba-4a58-6b59cd8b66cc?t=1659991980420>>. Acesso em 05 de outubro de 2022b.

HILLSON, David. **Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk**. CRC Press. 2003.

HOPKIN, Paul. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**, 5a ed. IRM. KoganPage. 2018.

LANZONI Alves, Elizete. MEZZAROBBA, Orides. WANDERLEI, Horário. **Guia de Metodologia da Pesquisa**. Centro de Estudos Jurídicos. Florianópolis: Academia Judicial, 2015.

NETTO, Antonio Fernandes Soares. **Proposta de Artefato de Identificação de Riscos nas Contratações de TI da Administração Pública Federal, sob a Ótica da ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos**. Dissertação de Mestrado UNB. Brasília – DF. 2013.

PARREIRA, Glauco Cintra. **Modelo de decisão para gestão de riscos de contratos de serviços de TI no Poder Judiciário Brasileiro**, Dissertação de Mestrado UNB. Brasília – DF. 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK 5.ed. PMI, 2013.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas Licitações e Contratações Governamentais. Estratégias para Suprimentos Públicos**. Curitiba: Editora Negócios Públicos. 2015.

SILVA, Dyego Alves da.; OLIVEIRA, Edgard Costa de. e CANEDO, Edna Dias. Avaliação de Riscos do Processo de Planejamento da Contratação de TI: Uma Proposta para Órgãos Governamentais Brasileiros, **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro, vol. 9 nº 1, pp. 168-186. 2016.

SOUZA, Kleberson e BRASIL, Franklin. **Como Gerenciar Riscos na Administração Pública: Estudo Prático em Licitações**, Curitiba - PR: Editora Negócios Públicos do Brasil. 2017.

TCU. **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções e Tecnologia da Informação: Riscos e controle para o planejamento da contratação**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-tecnologia-da-informacao-1-edicao.htm>>. Acesso em 05 de janeiro de 2022.

TCU. **Relatório de Governança Pública 2021**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10>>. Acesso em 20 de março de 2022.

TCU. **Gestão de riscos: fundamentos**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/fundamentos.htm>>. Acesso em 20 de março de 2022.

TJDFT. **Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios**. Brasília, DF: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Disponível em <<https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/sema-cartilha-gestao-risco-contratacoes-09032022.pdf>>. Acesso em 14 de dezembro de 2022.

TJSC. **Resolução GP nº 35 de 26 de agosto de 2017**. Florianópolis, SC: Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172301&cdCategoria=1>>. Acesso em 05 de agosto de 2022.

TJSC. **Resolução GP nº 24 de 26 de maio de 2021**. Florianópolis, SC: Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178602&cdCategoria=1&q=telefonia%20m%F3vel&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=&=>>>. Acesso em 05 de agosto de 2022.

TJSC. **Plano de Contratações de Tecnologia da Informação**. Florianópolis, SC: Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/plano-de-contratacoes>>. Acesso em 18 de março de 2022a.

TJSC. **Gestão de Riscos**. Florianópolis, SC: Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <<https://www.tjsc.jus.br/web/licitacoes-contratos-e-patrimonio/programas/gestao-de-riscos>>. Acesso em 18 de março de 2022b.

EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO PROJETO JURISDIÇÃO AMPLIADA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF EXTENDED JURISDICTION PROJECT IN SANTA CATARINA'S JUSTICE COURT

Rodrigo de Quadros Guidi¹

RESUMO

O presente artigo reforça a importância da eficiência na Administração Pública brasileira e, especificamente, na gestão judiciária. Para tanto, o texto traz um estudo de caso acerca do Projeto Jurisdição Ampliada, implantado nas varas únicas do Poder Judiciário de Santa Catarina, destacando seus principais resultados e indicadores que atestam os avanços obtidos. Por fim, sugere novas oportunidades para expansão do projeto, de modo a otimizar a eficiência administrativa.

Palavras-chave: Eficiência; administração pública; gestão judiciária; varas únicas; redistribuição de processos; otimização.

ABSTRACT

This paper reinforces the importance of efficiency in Brazilian Public Administration and, specifically, in Justice Management. For this, the text brings a case study about the Extended Jurisdiction Project, developed in the single unities of Santa Catarina's Justice Court, highlighting its main results and indicators that attest to the progress made. Finally, suggests new opportunities for expanding the project in order to optimize administrative efficiency.

Keywords: Efficiency; public administration; justice management; single unities; processes redistribution; optimization.

¹ Rodrigo de Quadros Guidi: Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC); Bacharel em Direito pela Universidade do Sul Catarinense (UNISUL); E-mail: rodrigoguidi@tjsc.jus.br.
Orientadora: MsC Anna Claudia Krüger.

INTRODUÇÃO

É cediço que com o advento da Emenda Constitucional nº 19/98, o princípio da eficiência tornou-se explícito e norteador da Administração Pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Decorre, deste princípio, que todos os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Naturalmente, o Poder Judiciário, especialmente enquanto prestador de serviço público, encontra-se atrelado às diretrizes constitucionais da Administração Pública, devendo observar, dentre outros, o princípio supracitado.

Além dele, a Constituição Federal de 1988 garante que a todos “são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (BRASIL, 1988). Sem aprofundar-se no conceito de “razoável”, que certamente demandaria novos estudos, decorre deste princípio que o Judiciário deve empregar seus esforços no sentido de entregar às partes a solução integral da lide nos prazos previstos em lei, o que demanda uma atuação fortemente voltada, mais uma vez, à eficiência da tramitação processual.

Ocorre, no entanto, que todos os anos milhões de processos aportam no Poder Judiciário. Segundo o relatório *Justiça em Números*, do Conselho Nacional de Justiça, o total de casos ingressados em 2021 ultrapassou a quantia de 27 milhões (CNJ, 2022). No caso específico de Santa Catarina, essa entrada dá-se, com frequência, de forma desigual entre as diversas comarcas espalhadas pelo Estado. Conseqüentemente, surgem gargalos em unidades específicas, que afetam frontalmente a entrega da prestação do serviço público com a necessária celeridade. De forma a ilustrar esse cenário, as varas únicas do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) chegam a receber 6 vezes mais processos que outras de mesmo porte, competência e estrutura, segundo dados extraídos no mês de março de 2022 do Painel de *Business Intelligence* (BI), intitulado “Jurisdição Ampliada”, elaborado pela Assessoria de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC, 2022).

Como parte da solução aos desafios acima expostos, destaca-se o novo momento de transformação digital vivenciado pelo Poder Judiciário em âmbito nacional, cunhado pela expressão “Justiça 4.0”. Criado pelo Conselho Nacional de Justiça mediante a Resolução nº 385, de 6 de abril de 2021, possui como um de seus eixos de atuação as soluções digitais, que se apresentam como importantes ferramentas para a consecução da missão do PJSC de “promover a solução de conflitos com efetividade”.

Neste contexto de necessidade de aumento da eficiência na solução das lides, alta demanda judicial e transformação digital surge o Projeto Jurisdição Ampliada do Poder Judiciário de Santa Catarina, normatizado pela Resolução TJ n. 15, de 6 de outubro de 2021. Diferentemente das soluções tradicionais para lidar com o aumento da demanda – como a criação de novas varas ou comarcas, ou o aumento do quadro de pessoal, que impõem um elevado custo para a sociedade – tal iniciativa propõe, em linhas gerais, um reequilíbrio da entrada processual, redistribuindo processos das unidades mais demandadas para as com menores entradas processuais, tudo isso apoiado por algoritmos e soluções digitais, que possibilitam a automatização de procedimentos necessários para o fluxo processual.

Feitas as considerações iniciais, salutar mencionar que o objetivo geral deste artigo é o de analisar o caso do Projeto Jurisdição Ampliada sob a ótica da eficiência e, dessa forma, afirmar sua importância na gestão judiciária de Santa Catarina, observando-se, para tanto, os avanços obtidos no desempenho das unidades judiciais espalhadas pelo Estado. De modo a atingir o objetivo geral, elenca-se como objetivos específicos: 1) discorrer sobre o princípio da eficiência na Administração Pública; 2) apresentar um breve contexto da organização do Poder Judiciário de Santa Catarina e suas varas únicas; e 3) estudar o caso do Projeto Jurisdição Ampliada, destacando-se os principais indicadores de eficiência obtidos com este projeto. Salienta-se, por fim, que cada objetivo específico será tema de um dos capítulos a seguir.

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EFICIÊNCIA JUDICIÁRIA

O presente capítulo propõe-se a contextualizar o momento vivenciado pela Administração Pública brasileira, partindo de um breve histórico até os dias atuais, e, na sequência, discorrer sobre o conceito de eficiência administrativa, notadamente no Poder Judiciário, oportunidade em que serão apresentados dados do atual contexto deste Poder em âmbito nacional.

1.1 Administração Pública

As últimas décadas do século XX foram marcadas por intensas transformações no Estado Brasileiro, assim como em outros Estados Nacionais. Tais mudanças ocorreram nas mais variadas áreas, como sociais, econômicas, políticas e, especificamente no caso brasileiro, constitucionais. Como consequência, novos desafios e dilemas foram adicionados à agenda da

gestão pública, clamando por novas reformas que atendam às atuais demandas da sociedade (CAVALCANTE, 2018).

Com efeito, a Administração Pública vivencia um momento de cobranças dos cidadãos para fornecer serviços com maior velocidade e qualidade, urgindo por soluções imediatas às questões urgentes (MOTTA, 2013).

Entretanto, transformações na gestão pública naturalmente ocorreram ao longo do tempo. Não por acaso, os governantes brasileiros, desde os anos 1930, procuram realizar reformas administrativas para, dentre outras razões, eliminar a utilização inadequada dos bens públicos, que, por vezes, buscam atender interesses privados de seus funcionários e comandantes (FILGUEIRAS, 2009).

Naquele período, ocorreu a primeira reforma da Administração Pública brasileira, rompendo com a então vigente visão patrimonialista da gestão pública e iniciando a fase da administração burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Apesar dos avanços conquistados à época, o modelo burocrático não resultou em uma gestão pública eficiente, uma vez que não trouxe maior rapidez e qualidade para os serviços prestados (BRESSER-PEREIRA, 1996). De fato, uma das características da administração burocrática era a ênfase à obediência aos preceitos legais das atividades administrativas que, conseqüentemente, gerava inflexibilidade das atividades do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Por certo, as formalidades exageradas nas rotinas administrativas ocasionavam o engessamento dos agentes públicos, haja vista a rigorosa obediência às normas legais estabelecidas para as atividades cotidianas. Como consequência, prevaleciam a lentidão e ineficiência do serviço público (REYMÃO, 2019).

Dessa forma, com o objetivo de dar as respostas esperadas pela sociedade, a Administração pública, notadamente ao final do século XX, deixa de ser burocrática para assumir um modelo gerencial, com a intenção de trazer para o setor público as técnicas do setor privado, almejando com isso o aumento da produtividade, eficiência e qualidade em seus serviços (BRESSER PEREIRA, 2010).

Na verdade, esse anseio de transformação da Administração Pública para um modelo próximo ao da iniciativa privada não é recente. Motta (2013) aponta que desde o século XIX propõe-se que a gestão pública seja gerida de forma semelhante àquela realizada nas organizações privadas.

O modelo gerencial veio, portanto, inspirado nas estratégias de gestão das empresas privadas, oferecendo uma alternativa à administração pública burocrática, que predominava no

Brasil, em que pese sua inaptidão para responder às necessidades do Estado moderno (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 63).

Nesse contexto, Peregrino (2009) aponta que as reformas do final do século passado foram inspiradas no modelo da *New Public Management* – NPM (Nova Administração Pública), indicando que os discursos e práticas gerenciais das empresas privadas deveriam ser importados pelos governos na aplicação de suas políticas públicas.

As doutrinas do NPM surgiram pela primeira vez ao final dos anos 1980 e vieram corroborar as ideias de aproximação da gestão pública às iniciativas da gestão das empresas privadas, propiciando maior eficiência e redução de custos na prestação dos serviços públicos (MOTTA, 2013).

Dentre as características desse modelo, destacam-se: a) a busca pela profissionalização dos servidores e revitalização da função pública; b) ênfase na competência institucional e regulação; c) avaliação permanente e foco nos resultados; d) administração voltada ao cidadão-usuário; e) busca pela simplificação de procedimentos; f) acesso e transparência das informações públicas; g) arranjos institucionais voltados para a representação de interesses coletivos e controle social; h) uso de tecnologias de informação pelo Estado (*e-government*); e i) empreendedorismo digital (NASCIMENTO, 2017).

No entanto, o NPM também foi alvo de muitas críticas. Inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão. Além disso, o foco no gestor mostrou-se demasiadamente simplista, pois foram desconsideradas as dimensões políticas e as condições de trabalho nas organizações públicas. Outrossim, a NPM não extinguiu controles tradicionais, uma vez que regulações e desburocratizações vieram sempre acompanhadas de novas centralizações e de novas regras que, na maioria das vezes, aumentou o peso burocrático. E, por fim, as práticas privadas resultaram em ganhos moderados para a gestão pública, visto que a área pública está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, que não costumam ser fácil ou imediatamente alterados (MOTTA, 2013).

Nesse sentido, Secchi (2009) corrobora a ideia de que, em que pese as últimas reformas administrativas tenham sido responsáveis por substituir progressivamente o modelo burocrático, algumas características inerentes à administração burocrática foram mantidas, como a continuidade da ênfase ao controle, demonstrando que tais reformas não romperam completamente com o modelo anterior.

Infere-se, portanto, que a simples aplicação das iniciativas das empresas privadas resultou em ganhos moderados na esfera pública, haja vista as diferentes características entre

os setores público e privado, notadamente relacionadas às suas dinâmicas e finalidades (MOTTA, 2013).

De fato, apesar das inovações trazidas pelo NPM, as decepções e as necessidades manifestas da Administração Pública demonstram que há ainda um longo caminho a ser trilhado. A contemporaneidade administrativa recomenda a implantação de um novo modelo de serviço público, baseado menos no direcionamento político e mais na prestação do serviço, com a necessária flexibilidade frente às mudanças cotidianas e sem perder o foco nos resultados e no desempenho eficiente e eficaz das organizações públicas. (MOTTA, 2013).

Ademais, apesar da evolução política brasileira alcançada pelas reformas administrativas da década de 1990, as instituições democráticas seguem sendo objeto de desconfiança por parte da sociedade (MOISÉS, 2005).

Para reverter isso, é fundamental que a Administração Pública atue sempre buscando uma melhor alocação dos recursos públicos, aproximando o Estado de uma atividade empreendedora, focada no cliente e gerando resultados efetivos para a sociedade. Com isso, anseia-se obter da gestão pública uma atuação que adote padrões comprovados de eficiência, eficácia e efetividade, e que seja pautada por valores ético e morais (CATELLI, SANTOS, 2004).

Com efeito, diversas iniciativas da Administração Pública merecem destaque neste norte. Como exemplo, oportuno mencionar o Programa Cátedras Brasil Inovação, organizado pelo Laboratório de Inovação em Governo - GNova da Escola Nacional de Administração Pública – Enap em parceria com a Escola da Advocacia Geral da União, que tem como objetivo “fomentar o desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao setor público que contribuam para a inovação na gestão e nas políticas públicas” (FERRAREZI, 2020). O citado programa possibilita à Enap aproximar-se de inovadores com atuação nas universidades e no setor privado, de maneira a melhor compreender e enfrentar os “problemas públicos por meio de diagnósticos, conhecimentos, protótipos de soluções, novas tecnologias e metodologias que promovam impactos positivos na realidade do setor público e gerem valor para a sociedade” (FERRAREZI, 2020, p. 9).

Dessa forma, ante a importância da gestão eficiente para o melhor atingimento dos propósitos da Administração Pública, passar-se-á a discorrer sobre o conceito de eficiência na próxima seção.

1.2 Eficiência

O conceito de eficiência é amplamente discutido na doutrina, haja vista sua relevância na consecução dos objetivos tanto das instituições públicas quanto privadas. Segundo Peña (2008), conceitua-se como eficiência “a combinação ótima dos insumos e métodos necessários (*inputs*) no processo produtivo de modo que gerem o máximo de produto (*output*)”.

Com efeito, eficiência relaciona-se com a melhor utilização dos recursos disponíveis para atingir um objetivo específico. Dessa forma é o entendimento de Camargo e Guimarães (2013), que a definem como a capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de tempo e recursos disponíveis, conseguindo desta forma a sua otimização.

Nesse contexto, faz-se importante separar os diferentes contornos que o conceito de eficiência apresenta entre organizações privadas e públicas. Enquanto nestas o interesse ou a necessidade dos cidadãos devem prevalecer, naquelas, predominam o interesse financeiro e de seus proprietários e a maximização do lucro (ALCANTARA, 2009). Ademais, há uma clara distinção entre as fontes de controle destes setores, haja vista que nas organizações públicas o controle é predominantemente exercido por forças políticas, e não por forças de mercado, como no caso das organizações privadas (BOYNE, 2002).

A partir dessa percepção de eficiência no setor público, área de atuação do presente estudo, surge a dificuldade metodológica de como se definir e operacionalizar uma avaliação precisa acerca do atingimento dos objetivos almejados pela organização. Isso acontece porque a atuação do serviço público ocorre em sistemas abertos e complexos, o que inviabiliza, em grande parte, uma avaliação direta e objetiva dos resultados (ALCANTARA, 2009).

Ademais, não há um entendimento pacífico para o conceito de eficiência, podendo variar inclusive dentre as diferentes áreas de conhecimento: Administração, Economia e, mais recentemente, Direito (ALCANTARA, 2009).

De fato, José Afonso da Silva (2001) considera a eficiência como um conceito econômico, mas não jurídico, pois não qualifica normas, qualifica atividades, orientando a administração pública no sentido de conseguir os melhores resultados com meios escassos e a menor custo.

No entanto, em que pese as variações na conceituação do termo, a busca pelo aumento da eficiência da Administração Pública e, especialmente, do Poder Judiciário, continua sendo um dos grandes desafios do setor público na atualidade. Por essa razão, discorrer-se-á na próxima seção acerca do princípio da eficiência neste poder.

1.3 Eficiência no Poder Judiciário

O princípio da eficiência na esfera da administração judiciária tem como objetivo possibilitar uma atuação do Estado pautada em padrões de conduta que denotem o comprometimento estatal com os anseios da sociedade e a melhor alocação dos recursos públicos. Na esfera econômica, isso representa a concretização da eficiência segundo o critério custo e benefício, gerando mais benefícios à sociedade com o menor custo social (REYMÃO *et al*, 2019).

No âmbito do Poder Judiciário, cabe ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o papel de órgão fiscalizador e planejador das ações estruturais, possuindo relevante participação no debate acerca da melhoria da eficiência e da razoável duração do processo (CALHAO, 2010).

No exercício de sua missão institucional, o CNJ divulga anualmente o *Relatório Justiça em Números*, em que apresenta diversos indicadores de desempenho da atividade jurisdicional brasileira, abrangendo os 90 órgãos do Poder Judiciário previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CNJ, 2022).

Segundo o relatório supracitado, o Poder Judiciário concluiu 26,9 milhões de processos em 2021 – o que representa um aumento de 11,1% em relação a 2020 –, sendo que, no mesmo período, ingressaram 27,7 milhões de processos (CNJ, 2022). Infere-se a partir dos dados mencionados que, apesar da alta produtividade do Judiciário brasileiro, esta entrega ainda não é o suficiente para atender à entrada de processos.

De fato, o ano de 2021 encerrou com o incremento de 1 milhão de processos em relação ao ano anterior, se considerada apenas a Justiça Estadual. No total, 2021 finalizou com 62 milhões de ações judiciais em andamento no Poder Judiciário, sem considerar os 15,3 milhões sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando definição jurídica futura (CNJ, 2022).

Na contramão do acúmulo verificado de processos, a produtividade, tanto de magistrados quanto servidores, aumentou. É o que demonstra o Índice de Produtividade de Magistrados (IPM), calculado a partir da relação entre o volume de casos baixados e o número de juízes e juízas que atuaram durante o ano na jurisdição, que cresceu 11,6% em 2021. No mesmo sentido, o Índice de Produtividade dos Servidores (IPS-Jud) apresentou um crescimento de 13,3% (CNJ,2022).

Uma possível explicação para a relação antagônica entre aumento da produtividade e acúmulo de processos é o aumento da carga de trabalho verificada no Poder Judiciário. Com efeito, analisando-se a carga de trabalho líquida - que ocorre quando se desconsidera os processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório como parte do acervo – verifica-se um aumento de 4% na magistratura e 6,4% entre os servidores que atuam na área judiciária (CNJ, 2022).

Destarte, percebe-se a necessidade de, a partir da compreensão dos problemas a serem enfrentados, pensar em soluções inovadoras para reverter este quadro de acúmulo processual, soluções estas que vão além da tradicional e necessária revisão do quadro de pessoal. Para tanto, no próximo capítulo, será apresentado um panorama do Poder Judiciário de Santa Catarina e, com maior profundidade, das varas únicas presentes no Estado, local de implantação do Projeto de Jurisdição Ampliada, que será tema de análise no terceiro e último capítulo.

2 O PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA E AS VARAS ÚNICAS

O segundo capítulo deste artigo destina-se a apresentar um breve contexto do Poder Judiciário de Santa Catarina, seu enquadramento no cenário nacional e de que maneira sua divisão administrativa é efetivada no Estado. Na sequência, serão apresentados dados relativos às comarcas de vara única do Poder Judiciário catarinense, de modo a delimitar as unidades que serão analisadas no Projeto Jurisdição Ampliada, objeto de estudo do terceiro e último capítulo.

2.1 O Poder Judiciário de Santa Catarina

A Constituição Federal de 1988 destaca capítulo próprio para o Poder Judiciário (capítulo III, artigos 92 a 126), local em que o define como guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, estabelecendo, ainda, no artigo 5º, inciso XXXV, que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito" (BRASIL, 1988).

A fim de exercer, portanto, essa sua função jurisdicional, ou seja, de dizer e aplicar o direito quando indagado, o Poder Judiciário organiza-se em diversos órgãos federais e estaduais. Dentre estes, encontra-se na Constituição Federal, em seu artigo 92, os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, que possuem competências e jurisdições específicas (BRASIL, 1988).

Na esfera da Justiça estadual catarinense, a organização é feita pelo artigo 77 da Constituição do Estado de Santa Catarina, que enumera os órgãos que integram o Poder Judiciário do Estado, sendo eles o Tribunal de Justiça, os Tribunais do Júri, os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos, a Justiça Militar, os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos, a Câmara Regional de Chapecó, os Juízes de Paz e outros órgãos instituídos em lei (SANTA CATARINA, 1989).

A Justiça estadual está estruturada em dois graus de jurisdição. No segundo grau, os juízes, também chamados de desembargadores, trabalham nos Tribunais de Justiça, sendo responsáveis por revisar os casos já analisados pelos juízes singulares de primeira instância (CNJ, 2013).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC, que possui sede na capital do Estado e jurisdição em todo o seu território, é composto por 94 (noventa e quatro) desembargadores, nomeados dentre os magistrados de carreira, membros do Ministério Público e advogados, conforme preceitua o artigo 82 da Constituição Estadual (SANTA CATARINA, 1989).

Já a primeira instância, ou primeiro grau de jurisdição, é composto por varas judiciárias, locais de atuação dos juízes de Direito. O 1º grau é a principal porta de entrada do Judiciário, por onde grande parte dos cidadãos entram com uma ação na Justiça e tem o caso julgado por um juiz singular, que profere a sentença (CNJ, 2013).

Segundo o Relatório Estatístico do Poder Judiciário de Santa Catarina, publicado em dezembro de 2021, a Justiça catarinense possuía 535 magistrados em atuação no primeiro grau de jurisdição, considerando-se os Juízes de Direito e Substitutos (PJSC, 2021).

De forma a organizar o exercício da atividade jurisdicional de primeira instância do Estado, o território catarinense, constituído por seção judiciária única, é fracionado em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições e 112 (cento e doze) comarcas instaladas, conforme disciplinam o artigo 3º da Lei Complementar n. 339, de 8 de março de 2006 e resoluções posteriores (SANTA CATARINA, 2006).

Para facilitar a compreensão dessa organização, mister se faz o esclarecimento dos principais termos utilizados na divisão da atividade jurisdicional, iniciando-se pelas comarcas.

As comarcas são as áreas territoriais em que um Juiz exerce sua jurisdição, podendo ser constituída por uma ou mais cidades e podendo ser composta por um ou mais magistrados. De modo a definir sua área de atuação, alguns fatores devem ser levados em consideração, como o total de habitantes na região, quantidade de eleitores, extensão territorial das cidades abrangidas, movimentação nos fóruns das cidades, dentre outros (CNJ, 2016).

A comarca, ao constituir-se por 2 ou mais municípios, forma uma área contígua entre eles e obtém a denominação daquele que lhe servir de sede (SANTA CATARINA, 2006).

Já nos termos do artigo 8º da Lei Complementar n. 339/2006, as comarcas do Estado de Santa Catarina são classificadas em entrância inicial, entrância final e entrância especial (SANTA CATARINA, 2006).

A entrância, por sua vez, está relacionada à quantidade de varas existentes em uma comarca. Nos casos de a comarca possuir uma vara única, a comarca é de entrância inicial. Já

as comarcas que possuem mais de uma vara, são definidas como entrância final ou especial, de acordo com os critérios estabelecidos em legislações próprias dos Tribunais e atendendo às diretrizes nacionais (CNJ, 2016).

Por fim, vara judiciária representa o local ou repartição que corresponde à lotação de um juiz, onde o magistrado efetua suas atividades. Nos municípios menores, é comum a existência de uma vara única, o que significa que apenas um magistrado atende a todos os assuntos judiciais do local (CNJ, 2016).

Para efeitos do presente trabalho, a análise, doravante, ocorrerá exclusivamente nas comarcas de vara única da Justiça Estadual de Santa Catarina, local da implantação do Projeto Jurisdição Ampliada.

2.2 As Comarcas de Varas Únicas

Feitas as explanações essenciais do Poder Judiciário quanto à sua forma de organização, passa-se à análise específica das varas únicas do Poder Judiciário catarinense.

Ao todo, o território catarinense é composto por 50 (cinquenta) comarcas de varas únicas, conforme extrai-se do portal eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina, correspondendo a aproximadamente 45% das unidades instaladas no primeiro grau de jurisdição do Estado (PJSC, s.d.). Isso representa o atendimento de 123 (cento e vinte e três) municípios e cerca de 14,52% dos habitantes do Estado de Santa Catarina, o que, em termos absolutos, corresponde a mais de 1 milhão de cidadãos, segundo dados de 2021 (IBGE, 2021).

Em análise ao painel de “Movimentação Processual” do relatório *Business Intelligence – BI*, do Poder Judiciário de Santa Catarina, existem aproximadamente 288 mil processos ativos nestas comarcas, consideradas as situações “em andamento” e “suspenso” (PJSC, 2023).

Figura 1 – Número de processos nas comarcas de varas únicas



Fonte: Painel “Movimentação Processual” - *Business Intelligence* (BI)

Essa quantidade corresponde a aproximadamente 8,90% dos aproximados 3,2 milhões de processos existentes atualmente no Estado, se consideradas as mesmas situações processuais acima elencadas (PJSC, 2023).

Figura 2 – Número de processos no Poder Judiciário de Santa Catarina

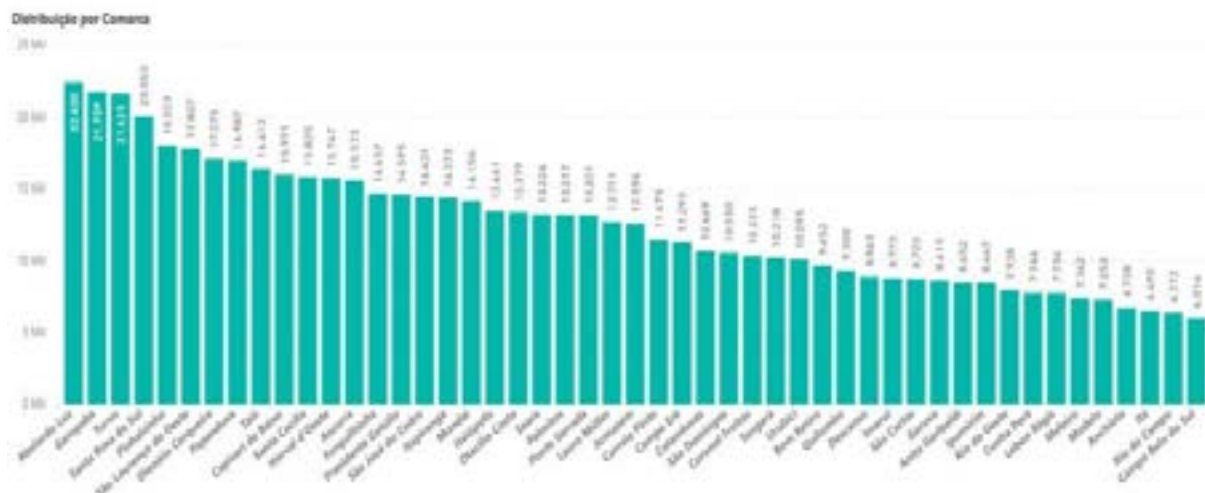


Fonte: Painel “Movimentação Processual” - *Business Intelligence* (BI)

Ainda no quesito movimentação processual, tendo por base os estudos da implantação do PJA, constantes no processo administrativo n. 0008186-41.2021.8.24.0710, as então 49 varas únicas (a comarca de Penha foi instalada somente em 2022, conforme Resolução TJ n. 18, de 6 de julho de 2022) receberam cerca de 13,17% do total da demanda processual do judiciário estadual catarinense no período 2015-2019 (PJSC, 2021).

Essa entrada processual, no entanto, não ocorreu de maneira igualitária entre as citadas comarcas. Conforme verifica-se no gráfico abaixo, extraído do processo administrativo supracitado, houve uma significativa diferença entre a entrada processual nas comarcas de vara única no período analisado, demonstrando, por conseguinte, uma alta disparidade na carga de trabalho entre essas unidades (PJSC, 2021).

Figura 3 – Distribuição processual acumulada no período 2015-2019



Fonte: processo administrativo n. 0008186-41.2021.8.24.0710 - SEI

Quanto aos custos para funcionamento destas unidades, os estudos demonstraram que foram gastos aproximadamente 190 milhões de reais com a folha de pagamento no ano de 2019, representando em torno de 16,07% do total dos gastos com a folha de pagamento do PJSC no período (PJSC, 2021).

Já em relação aos custos totais, o custo absoluto das 49 varas únicas, em 2019, foi de aproximadamente R\$269.160.000,00, o que, considerando-se o somatório de todas as comarcas do Estado, representou o percentual de 15,97%. Com base nestes números, verifica-se que o custo total médio de uma vara única no ano de 2019 foi em torno de R\$5.493.050,00 (PJSC, 2021).

Quanto aos números relativos à produção de sentença, os estudos demonstraram que a média de entrega de sentenças das 49 varas únicas, no triênio 2017-2019, ficara em 2.160 processos sentenciados por ano. No entanto, ao analisar-se o conjunto das 25% varas mais produtivas, esta média elevou-se para 3.252 sentenças ao ano, enquanto a média das 25% menos produtivas ficou em 1.152 sentenças por ano, conforme verifica-se no gráfico ilustrado abaixo (PJSC, 2021).

Figura 4 – Média de sentenças por vara



Fonte: processo administrativo n. 0008186-41.2021.8.24.0710 - SEI

Essa mesma disparidade foi verificada no tempo médio de sentença, que significa o tempo decorrido entre a entrada do processo no judiciário e a prolação da sentença pelo magistrado. Constatou-se que as 49 unidades de varas únicas tiveram em média 828 dias para o sentenciamento. No entanto, o conjunto de 25% das varas mais demandadas demonstrou um tempo médio para sentença de 1.088 dias, enquanto as 25% varas menos demandadas apresentaram um tempo médio inferior, de 611 dias, conforme vislumbra-se no gráfico a seguir (PJSC, 2021).

Figura 5 – Tempo médio para sentença



Fonte: processo administrativo n. 0008186-41.2021.8.24.0710 - SEI

Pelos dados demonstrados acima, dentre outros analisados, os estudos concluíram por haver uma relevante heterogeneidade na distribuição da carga de trabalho entre as 49 varas únicas do Estado, o que, “inevitavelmente, reflete em prejuízo do uso eficiente dos recursos disponibilizados para a prestação jurisdicional e impacta diretamente na razoável duração do processo” (PJSC, 2021).

Com a finalidade de aumentar a eficiência da máquina administrativa no contexto das varas únicas, o PJSC desenvolveu o Projeto Jurisdição Ampliada, que será objeto de apresentação e análise no seguinte e último capítulo.

3 O PROJETO JURISDIÇÃO AMPLIADA

O terceiro e último capítulo deste trabalho reserva-se a apresentar o Projeto Jurisdição Ampliada nas varas únicas do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, o capítulo foi predominantemente baseado nos pareceres juntados ao processo administrativo n. 0008186-41.2021.8.24.0710 e subdividido em: i) discorrer sobre o objetivo, os princípios gerais e o alinhamento estratégico do projeto, ii) explicar o funcionamento do novo modelo de distribuição de processos; iii) apresentar as etapas do projeto; iv) e, por fim, analisar resultados atingidos até o momento.

3.1 Introdução ao Projeto

O propósito principal do Projeto Jurisdição Ampliada – PJA é de encontrar alternativas para enfrentar o problema da distribuição heterogênea de processos entre as varas únicas do Estado, visando à ampliação de resultados sem incremento de estrutura física e, especialmente, de pessoal (PJSC, 2021).

De fato, distribuir cargas de trabalho desiguais para equipes de estruturas semelhantes contrapõe a premissa de eficiência administrativa. Com uma distribuição mais equânime de processos, redistribuindo-os das unidades com maior entrada para aquelas com menor demanda, busca-se ampliar a produção de resultados e, conseqüentemente, prestar uma jurisdição mais célere à sociedade (PJSC, 2021).

Nesse ponto, mister destacar algumas das premissas insculpidas no projeto. Em primeiro lugar, a eficiência, princípio constitucional enaltecido no artigo 37 da Carta Magna, que direciona para a necessidade de distribuir de forma mais adequada a carga de trabalho entre

magistrados e servidores, com a finalidade de obter uma entrega eficiente na execução das atividades laborais. Em segundo, a busca por se obter uma razoável duração do processo e meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Por fim, a economicidade há que ser destacada, haja vista a inexistência de dispêndio de recursos públicos para a elaboração e execução do projeto (PJSC, 2021).

Não se pode olvidar, ainda, do crucial papel da tecnologia como um fator impulsionador para a implantação do PJA. Com efeito, as possibilidades trazidas pelas novas tecnologias do processo eletrônico e da videoconferência, impulsionadas durante a pandemia, permitiram a realização das atividades processuais remotamente, consolidando a máxima da estratégia do PJSC de atuar “de e para qualquer lugar” (PJSC, 2021).

Efetivamente, o Planejamento Estratégico do PJSC para o biênio 2021-2026 aponta na direção de iniciativas como o PJA. Nessa seara, cita-se, especialmente, o objetivo estratégico de “aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais”, conforme extrai-se do mapa estratégico divulgado no portal eletrônico do PJSC (PJSC, 2021).

O PJA, como visto, ao redistribuir processos de comarcas com maior entrada processual para outras unidades com menor carga de trabalho, objetiva otimizar a organização judiciária e melhorar a alocação de atividades entre os colaboradores distribuídos pelo Estado. Naturalmente, os avanços dos serviços digitais foram fundamentais para esta iniciativa, como referido no parágrafo anterior. E, por fim, tudo isso foi realizado em prol do aprimoramento da prestação jurisdicional, consolidando de vez o alinhamento do projeto com a estratégia proposta pela instituição catarinense.

Salutar ressaltar, por fim, que uma das grandes inspirações e referências para a iniciativa do PJA no Poder Judiciário de Santa Catarina foi o projeto desenvolvido no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4, cuja implantação inicial deu-se em 2018 (PJSC, 2021).

3.2 O Novo Modelo de Distribuição de Processos

O novo modelo proposto para a redistribuição de processos eletrônicos consiste em uma distribuição equânime dos feitos judiciais, de forma a equilibrar a divisão da carga de trabalho entre as unidades participantes (PJSC, 2021).

Para tanto, é realizado mensalmente um cálculo sobre a média de entrada processual naquele período. Como consequência, as comarcas que ficaram abaixo da média, passam a

receber processos no mês posterior e auxiliar as unidades mais demandas, que ficaram acima da média (PJSC, 2021).

De modo a exemplificar o conceito acima proposto, traz-se o caso hipotético de 2 comarcas, realizado pelos estudos: a primeira com entrada de 100 e a segunda com 60 processos novos em um dado mês. Dessa entrada processual, resulta a média de 80 processos para estas duas comarcas, ficando, portanto, uma delas com 20 processos acima e a outra 20 processos abaixo da média. Esse distanciamento da média é exatamente a quantidade de processos que uma unidade poderá ceder ou receber no mês subsequente, o que foi batizado como “limite de auxílio” (PJSC, 2021).

Na prática, percebe-se pelos relatórios de BI que essa redistribuição de processos não tem atingido a totalidade do limite de auxílio, não gerando, portanto, uma equalização da carga de trabalho, mas sim tornando-a menos desigual, conforme será melhor explorado no item 3.4, sobre os resultados do projeto.

Entretanto, ainda que não torne a distribuição de processos exatamente igual, é esperado um incremento de produtividade geral, devido a atuação das varas menos demandadas, que tendem a receber processos das comarcas com maior entrada processual (PJSC, 2021).

Mister ressaltar duas características importantes do modelo proposto. A primeira é que o cálculo da média de processos é baseado pela entrada processual, sendo desconsiderado o acervo no cálculo. Dessa forma, o histórico acumulado de processos não é objeto de atuação do PJA. E a segunda característica é que não são considerados pesos entre as competências - criminal, cível, família, fazenda pública, etc. -, resultando que os processos, portanto, têm a mesma medida para efeitos de cálculo de redistribuição, independentemente de sua natureza (PJSC, 2021).

Salienta-se, outrossim, a diferença entre as “competências comunicantes” e as “competências não comunicantes”. Optou-se, no projeto, por não redistribuir a outras comarcas todas as competências processuais, deixando de fora matérias sensíveis, como criminal, execução penal, família, dentre outras. Estas competências foram batizadas como não comunicantes, ou seja, não são redistribuídas para as outras unidades, em que pese entrem no cálculo da média mensal de entrada de processos (PJSC, 2021).

A lista de todas as competências comunicantes, ou seja, que podem efetivamente ser redistribuídas a outras comarcas participantes do projeto, encontra-se nos anexos da Resolução TJ n. 15, de 6 de outubro de 2021 (PJSC, 2021).

Destaca-se, por fim, que toda a movimentação processual relativa à entrada processual, saída por auxílio a outras comarcas, limite de auxílio, dentre outras informações relevantes,

pode ser acompanhada por meio do painel de BI disponibilizado às unidades participantes, demonstrando a transparência necessária com que é conduzido o projeto. Ilustra-se abaixo o painel com a movimentação relativa ao mês de janeiro de 2023.

Figura 6 – Painel de acompanhamento do PJA – janeiro 2023

Comarca	Dólar de Acúffio	Entrada Distribuída	Entrada por Acúffio	Saída por Acúffio	Saldo
Papanduva	16	28	6		22
Rio do Oeste	18	11	5		6
São Lourenço do Oeste	114	35	5		30
Anita Garibaldi	11	29	3		26
Pinhalzinho	49	23	3		20
Santa Rosa do Sul	462	27	3		24
Turvo	64	50	3		47
Garuva	9	12	2		10
Presidente Getúlio	4	47	2		45
São Carlos	2	23	2		21
Lebon Régis	122	14	1		13
Abelardo Luz	-11	104	1		105
Anchieta	-139	6	9		15
Campo Belo do Sul	15	11			11
Cunha Porã	-78	8	2		10
Descanso	-64	27	1		26
Dionísio Cerqueira	-3	19			16
TOTAL					

Ferramenta Filtrada 01/2023 | Dados atualizados até: 10/01/2023 08:06

Fonte: Painel “Jurisdição Ampliada” - *Business Intelligence* (BI)

3.3 Etapas de Implantação

O Projeto Jurisdição Ampliada foi instituído no Poder Judiciário catarinense pela Resolução TJ n. 15 de 6 de outubro de 2021 (PJSC, 2021).

Nos termos da resolução supracitada, o projeto contou com 3 fases piloto incrementais antes de sua expansão. A fase 1 iniciou em 11 de outubro de 2021 com as comarcas de Abelardo Luz, Cunha Porã, Ipumirim, Modelo e Rio do Campo e algumas poucas competências comunicantes. As mesmas unidades participaram da fase 2, que iniciou em 1º de novembro de 2021, contando ainda com a ampliação das competências abrangidas pelo projeto. Já na etapa 3, iniciada em 1º de fevereiro de 2022, 6 novas unidades juntaram-se às comarcas citadas: Anita Garibaldi, Campo Belo do Sul, Descanso, Garuva, Lebon Régis e Turvo (PJSC, 2021).

Finalizadas as etapas piloto do projeto, ocorreu em outubro de 2022, 1 ano após a implantação da primeira fase, a grande expansão do PJA (fase 4), que passou a contar com, além das comarcas participantes nas fases 1, 2 e 3, as seguintes unidades: Anchieta, Dionísio

Cerqueira, Imaruí, Itá, Meleiro, Papanduva, Pinhalzinho, Presidente Getúlio, Rio do Oeste, Santa Cecília, Santa Rosa do Sul, São Carlos, São Domingos e São Lourenço do Oeste. Dessa forma, o PJA passou a abranger 25 comarcas de varas únicas, exatamente metade das unidades desta classificação no Estado (PJSC, 2021). Com esses avanços, fez-se possível redistribuir mais de 2 mil processos desde o início do projeto, como será visto em maiores detalhes na próxima seção.

3.4 Resultados

Reporta-se, nesta seção, os principais resultados do PJA até o presente, tendo como base os pareceres técnicos acostados ao processo administrativo citado no princípio do capítulo e o painel de acompanhamento do projeto no BI.

Em primeiro lugar, é fundamental trazer à tona que nenhum problema grave foi encontrado na ferramenta de redistribuição de processos eletrônicos, tendo esta, até o momento, apresentado o comportamento esperado. Quanto ao trâmite processual em unidades distintas das originárias do processo, não foram relatados problemas impeditivos, sendo que os naturais desafios encontrados foram sanados à medida que identificados pela equipe técnica à frente do projeto (PJSC, 2021).

Em relação ao total de processos redistribuídos, tem-se que até o final de 2022 foram encaminhados 2.128 processos pelo PJA para outras comarcas, conforme ilustra-se pelo somatório da coluna “Saída por Auxílio”, extraído do painel de acompanhamento do BI.

Figura 7 – Painel de acompanhamento PJA – total

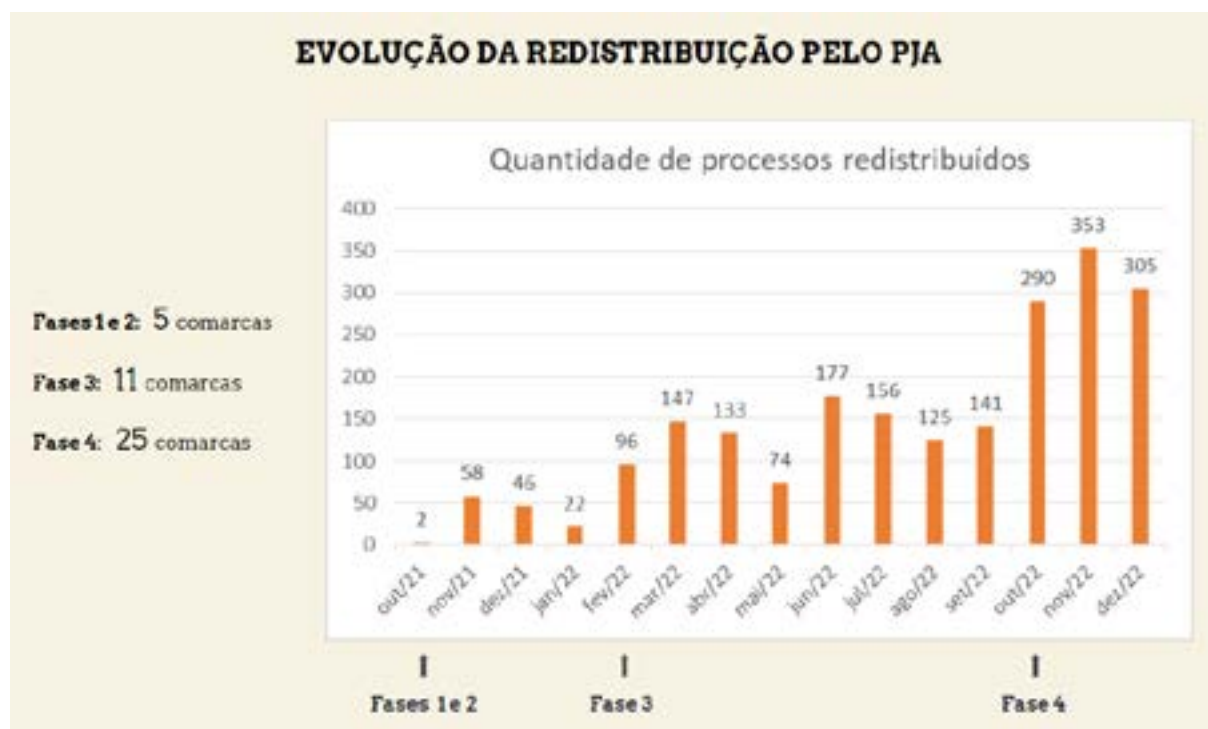
Comarca	Entrada de Auxílio	Entrada Redistribuída	Entrada por Auxílio	Saída por Auxílio	Saldo
Turvo	2376	5407		708	4873
Abelardo Luz	1794	4300		540	3790
Anta Gargaló	205	2524	4	154	2644
Pinhalzinho	546	4667		109	4558
São Lourenço do Oeste	300	4397		91	4294
São Domingos	305	4884		80	4404
Papanduva	72	3542		72	3770
Presidente Getúlio	191	3543		69	3772
Dionísio Cerqueira	186	3701		66	3435
Santa Rosa do Sul	590	6294		62	6232
Santa Cecília	202	3448		59	3389
Rio do Campo	1504	2172	101	87	2236
Garça	434	2146	166	19	2283
Ipunim	546	1907	189	52	2584
Cunha Faria	874	1602	256	11	1647
Modelo	782	1628	242	7	1663
Archieta	317	1401	180		1511

Período Filtrado: _____ Dados atualizados em: 10/01/2023 06:46

Fonte: Painel “Jurisdição Ampliada” - *Business Intelligence* (BI)

Percebe-se que com o incremento de comarcas participantes no projeto, naturalmente ocorreu um aumento dos processos redistribuídos, como verifica-se nos meses de fevereiro de 2022, oportunidade em que se iniciou a fase 3 do projeto piloto, e outubro de 2022, momento da expansão para o total de 25 comarcas, conforme vislumbra-se no gráfico abaixo, baseado nos dados do painel do BI.

Figura 8 – Quantidade mensal de processos redistribuídos pelo PJA



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o mês de novembro de 2022 exclusivamente, que foi o primeiro mês “cheio” após a expansão às 25 unidades, tem-se que o total de processos redistribuídos foi de 353 feitos. Considerando-se a entrada processual média das comarcas do PJA naquele mês, que foi de 190,64 processos, infere-se que o PJA redistribuiu em novembro de 2022 o quantitativo mensal de aproximadamente 1,85 comarca de vara única, gerando eficiência administrativa sem ocasionar qualquer dispêndio ao erário (PJSC, 2023). Considerando-se os custos para se manter uma vara única, como informado no capítulo anterior, merece destaque os impactos positivos do projeto também no âmbito financeiro.

No entanto, estes números podem ser alavancados. De acordo com o relatório do parecer de maio de 2022, do processo administrativo em análise, é sugerida uma ampliação das competências comunicantes abrangidas pelo PJA, com o intuito de impulsionar o quantitativo de processos redistribuídos. Isso se deve ao fato de não haver atualmente processos de

competências comunicantes em números suficientes para atingir o limite de auxílio proposto pelo PJA. Ou seja, há ainda espaço para avançar no quantitativo de processos redistribuídos, porém faltam processos de competências comunicantes entrando mensalmente nas comarcas cedentes. Considera-se necessário, portanto, um estudo aprofundado de novas competências a serem inseridas como comunicantes no projeto, com o objetivo de se otimizar a eficiência da ferramenta (PJSC, 2021).

Não se olvida, outrossim, a possibilidade de inclusive expandir o mecanismo de redistribuição e apoio do PJA a outras comarcas que não sejam as varas únicas. De fato, a Administração do Poder Judiciário de Santa Catarina, com esta ótica, determinou o início dos estudos para implantação da jurisdição ampliada nas comarcas de 2 varas, conforme verificasse no despacho presidencial de julho de 2022, contido no processo administrativo em análise, o que demonstra o interesse da Administração em avançar com o mecanismo de redistribuição de processos para além das comarcas de entrância inicial (PJSC, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante busca pela melhoria da qualidade da prestação do serviço público é uma obrigação para as instituições da Administração Pública. Ela decorre não apenas de princípios legais, mas também da urgente necessidade de se reverter uma imagem de ineficiência perante a sociedade.

Neste contexto, a análise da eficiência administrativa demonstra-se como importante fundamento para verificar o aperfeiçoamento das organizações públicas em busca das respostas que a sociedade espera.

E no âmbito da justiça não é diferente. Os jurisdicionados clamam por uma justiça célere e focada em ultimar a melhor forma de prestar a jurisdição.

De fato, há tempos o poder público demanda por soluções além do tradicional “aumento do número de servidores”, que, se mal dimensionados, ocasionam inchaço da máquina pública e mais ineficiência.

No caso específico do Poder Judiciário de Santa Catarina, analisando-se as oportunidades de melhorias da prestação jurisdicional, verificou-se uma disparidade da carga de trabalho entre as comarcas de varas únicas, situação que urgia por mudanças.

Procurando corrigir essas distorções com uma solução que fugisse do comum, implantou-se o Projeto Jurisdição Ampliada – PJA. Objetivou-se, a partir dele, reduzir a

distribuição heterogênea de processos entre estas unidades, visando à ampliação de resultados sem incremento de estrutura física e, especialmente, de pessoal.

Pelas características e resultados observados do projeto até o momento, vislumbra-se a possibilidade de sua expansão tanto em termos de novas competências atendidas, quanto abrangendo novas comarcas em que se verifique similar disparidade da entrada processual.

Destarte, trazendo à tona a missão institucional do PJSC, que é de “promover a solução de conflitos com efetividade”, conclui-se que este é um dos projetos que alavanca a instituição para o norte pretendido.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Christian Mendez. **Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da Administração Pública: estudo comparativo Brasil e Espanha.** Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional, v. 1, n. 1, p. 24-29, 2009. Disponível em: <http://abdconstojs.com.br/index.php/revista/article/view/3/3>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BOYNE, G. **Public and private management: what's the difference?** Journal of management studies, v. 39, p. 97-122, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46540457_Public_and_Private_Management_Whats_the_Difference. Acesso em 13 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 55-72, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/31308/30115/0>. Acesso em: 13 abr. 2022.

CALHAO, Antonio Ernani Pedroso. **Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial.** LTr Editora, 2010.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela S.; DE OLIVEIRA, Vanessa Elias. Do Insulamento Burocrático à Governança Democrática: transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas.** Organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. Brasília: Ipea: Enap, 2018. 413 p. p. 59-83. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8561>. Acesso em 06 jan. 2023.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013. Disponível em: http://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf. Acesso em: 13 abr. 2022.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6544/5128/12336>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **CNJ Serviço: Saiba a diferença entre comarca, vara, entrância e instância.** Jusbrasil, 2016. Disponível em: <https://cnj.jusbrasil.com.br/noticias/346114728/cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-comarca-vara-entrancia-e-instancia>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em números 2022.** Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Primeira instância, segunda instância... Quem é quem na Justiça brasileira?** Jusbrasil, 2013. Disponível em: <https://cnj.jusbrasil.com.br/noticias/100111134/primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>. Acesso em: 06 jan. 2023.

FERRAREZI, Elisabete. **Inovação na área jurídica: ciência de dados e custo oportunidade.** Organizado por Elisabete Ferrarezi, Marina Lins Lacerda. Brasília: Enap, 2020.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, v. 15, n. 2, p. 386-421, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/8vW5w5whdMLRD3sqWPV6fgg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades e Estados.** IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>. Acesso em: 06 jan. 2023.

MOISÉS, J. Á. A desconfiança nas instituições democráticas. **Opinião pública**, v. 11, n. 1, p. 33-63, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/xymhYmLZdKYkpmDbwqzj44S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2022.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da Gestão Pública. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30330>. Acesso em: 10 abr. 2022.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública.** Editora Saraiva, 2017.

PEÑA, Carlos Rosano. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 83-106, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a05v12n1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PEREGRINO, Fernando Otávio de Freitas. **A Nova Administração Pública no Brasil (1995/2009): Uma Avaliação do Modelo de Organização Social na área da Ciência & Tecnologia.** 2009. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado. UFRJ/COPPE. Rio de Janeiro. Disponível em: http://cbpfindex.cbpf.br/publication_pdfs/TESE060809-vF.2009_11_05_18_30_30.pdf. Acesso em: 13 abr. 2022.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Circunscrições.** Portal eletrônico. PJSC, s.d. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Gestão estratégica**. Portal eletrônico. PJSC, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Painel Movimentação Processual**. Business Intelligence – BI. PJSC, 2023. Disponível em: <https://app.powerbi.com/groups/me/apps>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Painel Projeto Jurisdição Ampliada**. Business Intelligence – BI. PJSC, 2023. Disponível em: <https://app.powerbi.com/groups/me/apps>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Projeto de Jurisdição Ampliada**. Processo administrativo 0008186-41.2021.8.24.0710. PJSC, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/sei>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Relatório Estatístico 2021**. PJSC, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento/relatorios-estatisticos-institucionais>. Acesso em: 06 jan. 2023.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Resolução TJ n. 15 de 6 de outubro de 2021**. Institui o Projeto Jurisdição Ampliada e dá outras providências. Florianópolis, SC: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/pja>. Acesso em: 06 jan. 2023.

REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; LEITE, Geraldo Neves; CEBOLÃO, Karla Azevedo. **A eficiência nos Tribunais Judiciais brasileiros: um olhar sobre o tribunal de justiça do estado do Pará**. Revista Eletrônica Cnj, v. 1, n. 3, p. 8-17, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/34/2>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembleia Legislativa, 1989. Disponível em: http://leis.ale.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html. Acesso em: 06 jan. 2023.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar n. 339, de 08 de março de 2006**. Dispõe sobre a Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Assembleia Legislativa, 2006. Disponível em: http://leis.ale.sc.gov.br/html/2006/339_2006_Lei_complementar.html. Acesso em: 06 jan. 2023.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

**A (IM)POSSIBILIDADE DE UTILIZAÇÃO DE *NUDGES* NAS RECOMENDAÇÕES
EXPEDIDAS PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA¹**

**THE (IM)POSSIBILITY OF USING *NUDGES* IN THE RECOMMENDATIONS
ISSUED BY THE PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE OF SANTA CATARINA**

Rodrigo Figueiredo Brelinger²

RESUMO

O objetivo do presente artigo é abordar a (im)possibilidade da utilização de *nudges* em recomendações expedidas pelo Ministério Público no âmbito cível, considerando as heurísticas e vieses incidentes sobre os destinatários e explorando hipóteses de possíveis medidas indutivas aplicáveis a essa atuação extrajudicial, em prol de sua maior efetividade. A pesquisa visa a analisar o movimento de desjudicialização e como o Ministério Público poderia incrementar a resolutividade das recomendações com o uso de técnicas da economia comportamental, em especial, os *nudges*. Por fim, chegou-se à conclusão que é possível o uso dos *nudges* em recomendações, desde que se identifiquem os vieses e heurísticas que influenciam os destinatários. A partir disso, pode-se estudar qual a melhor forma de intervenção de estímulos comportamentais. O objetivo da pesquisa foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica indireta.

Palavras-chave: Desjudicialização. Ministério Público. *Nudge*. Recomendação.

ABSTRACT

The goal of this article was to demonstrate the (im)possibility of using nudges in recommendations issued by the Public Prosecutor's Office in the civil sphere, considering the heuristics and biases that affect recipients. Hypotheses of possible inductive measures applicable to this extrajudicial action were explored, in order to increase its effectiveness. The research aims to analyze the dejudicialization movement and how the Public Prosecutor's Office could increase the effectiveness of recommendations by using behavioral economics techniques, particularly nudges. In the end, it was concluded that it is possible to use nudges in

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu – EaD – em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina oferecido pela Academia Judicial com orientação da Profa. Doutora Simone Barbisan Fortes

² Rodrigo Figueiredo Brelinger: Especialista em Sistemas de Justiça: conciliação, mediação e justiça restaurativa pela UNISUL; Bacharel em Direito pela UNISUL; E-mail: rbrelinger@gmail.com.

recommendations, as long as the biases and heuristics that influence the recipients are identified. From this, it is possible to study the best way to intervene with behavioral stimuli. The research objective was achieved through indirect bibliographic research.

Keywords: Dejudicialization. Public Prosecutor's Office. Nudge. Recommendation.

INTRODUÇÃO

Um dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário de Santa Catarina é promover a cultura da desjudicialização por intermédio da divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema de justiça³.

O Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC) é um dos principais atores do sistema de justiça catarinense e, por consequência, contribui para os números de processos que ingressam no judiciário anualmente. Para exemplificar, apenas no ano de 2021 foram propostas pela instituição mais de 19.000 ações, segundo dados extraídos do Portal de Transparência do MPSC⁴, com registro de lançamento de 19.337 movimentações de petição inicial.

Uma das possibilidades de reduzir a judicialização por parte do Ministério Público no âmbito cível é o fomento da atuação extrajudicial com a expedição de recomendações. Contudo, como se pode inferir nos números, a atuação extrajudicial do MPSC ainda é pequena se comparada à judicial: em 2021 foram expedidas 1.647 recomendações, conforme dados do Portal de Transparência.

A atuação extrajudicial do MPSC depende, para seu êxito, do cumprimento espontâneo da parte que violou direito. Ainda que não existam estatísticas precisas, a observação empírica revela que o índice de descumprimento e não-aceitação dessas medidas possivelmente seja expressivo – basta ver o número de ações judiciais propostas.

Nesse contexto, a economia comportamental, especialmente pela via dos *nudges*, pequenos incentivos para direcionar em sentido positivo e mais racional os comportamentos humanos, pode ser ferramenta útil para aumentar a aderência das partes à atuação extrajudicial do Ministério Público e evitar um sem-fim de ações judiciais.

³ PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Planejamento Estratégico 2021-206. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163> Acesso em: 19 jan. 2023.

⁴ MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. Portal de Transparência. Disponível em: <<https://transparencia.mpsc.mp.br>> Acesso em: 17 de jan. 2023.

O uso da economia comportamental no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina ainda é assunto inédito e merece estudo mais aprofundado. A relevância jurídica está no fato de que seu delineamento não se encontra positivado na legislação, dependendo de construção jurídica calcada na análise das normas constitucionais e infraconstitucionais.

O tema possui, também, relevância prática, na medida em que a via estudada neste artigo pode constituir importante e potente ferramenta para possibilitar ao Ministério Público maior efetividade em sua atuação extrajudicial. Além disso, o tema possui relevância social, já que o uso dos *nudges* na atividade extrajudicial ministerial – em especial, as recomendações – poderá reduzir a judicialização de demandas, contribuindo para o desafogamento do Poder Judiciário.

No âmbito da metodologia, a pesquisa adotará o raciocínio dedutivo, que pode ser entendido como aquele que parte de argumentos gerais advindos das teorias de base e que circundam a temática aqui proposta para, desse ponto, chegar a conclusões particulares.

A técnica de pesquisa será de natureza bibliográfica qualitativa – livros, revistas, periódicos, artigos acadêmicos e sites de interesse –, essencial para reunir e compor a estrutura teórica do estudo necessária, em especial, para a definição da possibilidade de uso da economia comportamental na atuação extrajudicial do Ministério Público. Como critério para a seleção, pretende-se um recorte temporal em que o material tenha sido produzido nos últimos dez anos

1 MOVIMENTO DE DESJUDICIALIZAÇÃO DE CONFLITOS

Segundo o relatório Justiça em Números 2022 do Conselho Nacional de Justiça, o Poder Judiciário finalizou o ano de 2021 com 77,3 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Só em novos casos foram 19,1 milhões de ações originárias – ações judiciais efetivamente ajuizadas pela primeira vez em 2021, sem computar os casos em grau de recurso e as execuções judiciais –, um aumento de 10,3% em relação ao ano anterior. Em média, a cada grupo de cem mil habitantes, 11.339 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2021 – aumento de 9,9% no número de casos novos em relação a 2020.

Com esse volume de acervo processual, mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade dos(as) magistrados(as) e dos(as) servidores(as), seriam necessários aproximadamente 2 anos e 10 meses de trabalho para zerar o estoque do Poder Judiciário (é o chamado indicador “Tempo de Giro do Acervo” do relatório) (CNJ, 2022).

E esses números refletem diretamente na eficiência do Poder Judiciário. Em recente pesquisa realizada pelo *World Justice Project*⁵ em nível mundial, a Justiça Civil brasileira ficou na 116ª posição num total de 139 países no quesito relativo à eficiência e à aplicação das decisões judiciais (CONSULTOR JURÍDICO, 2021).

É certo que o esforço anterior para possibilitar o amplo acesso ao judiciário aproximou o jurisdicionado, proporcionando o exercício do direito por todos que sentissem lesados ou buscassem sua titularidade – as ondas renovatórias de acesso à justiça⁶. A contrapartida, no entanto, é esse número expressivo de ações judiciais, que tem comprometido a prestação jurisdicional em qualidade e temporalidade.

Nesse contexto, com o crescente número de novas ações a cada ano, a cultura da judicialização no país está no radar do Conselho Nacional de Justiça. Tanto é assim que a Meta 9 do Poder Judiciário em 2020 tinha como objetivo realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030. Além disso, sempre consta entre as metas o estímulo à conciliação (Meta 3).

No mesmo sentido, o Poder Judiciário de Santa Catarina, ao implementar seu Planejamento Estratégico 2021-2026, colocou como objetivo com a sociedade promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema da Justiça (TJSC, 2021).

Percebe-se, assim, que o Poder Judiciário vem fortemente promovendo esse movimento de desjudicialização, com a implementação de mecanismos à disposição da população para solucionar demandas sem a necessidade de se utilizar a via judicial ou a estrutura judicial e a estimulação da utilização de instrumentos extrajudiciais de resolução de conflitos. Um movimento para, de fato, realizar o direito constitucional de acesso à justiça e, não, meramente, acesso ao judiciário.

⁵ O *World Justice Project* é uma organização internacional da sociedade civil independente e multidisciplinar que trabalha para criar conhecimento, aumentar a conscientização e estimular ações para avançar a Estado de Direito em todo o mundo. Disponível em <<https://worldjusticeproject.org/>> Acesso em 19 de jan. 2023.

⁶ A primeira onda concentra-se na assistência judiciária para os pobres (hipossuficientes), assentando sua premissa no aspecto econômico. No Brasil a expressão seria a Lei nº 1.060/1950. A segunda onda está relacionada aos direitos supraindividuais, direitos difusos, coletivos e individual homogêneo. Marco legal é o art. 129 e 134 da CF/88 e a Lei nº 7.347/1985 (Lei da Ação Civil Pública). A terceira onda tem enfoque no acesso à justiça, buscando instrumentos de simplificação, métodos e alternativas para solução de conflitos. Trata-se de efetividade da justiça, deixando de lado aspectos mais técnicos e dando ênfase a um processo efetivo. Exemplo é a Lei nº 9.099/95, assim como o novo Código de Processo Civil que buscou simplificar o acesso à justiça e aumentar os meios alternativos de soluções de conflitos por meio da autocomposição. Modernamente se fala em quarta onda e quinta onda. A quarta onda relaciona-se ao valor de justiça, mostrando a justiça como valor e não como mero instrumento. A quinta onda diz respeito à internacionalização dos direitos humanos. (LENZA, 2014)

Nesse contexto, o Ministério Público, como um dos grandes demandantes no Poder Judiciário, pode utilizar os meios extrajudiciais de resolução de conflitos a seu dispor por razões legais para reduzir o número de ações propostas, especialmente na área cível.

2 A ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Conforme o art. 127 da Constituição Federal de 1988, o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Para alcançar esses objetivos, o Ministério Público tem a seu dispor, em regra, duas alternativas de atuação: uma de caráter mais judicial, intitulada de demandista, em que as situações são remetidas para apreciação do Poder Judiciário, por meio do ajuizamento de ações; e outra resolutiva, com perfil mais proativo, em que se procura solucionar as questões com instrumentos extrajudiciais, como, por exemplo, o compromisso de ajustamento de conduta e as recomendações (ALMEIDA, 2014)

Essa atuação extrajudicial da Instituição é extremamente importante para a proteção e efetivação dos interesses sociais. É notório que a resolução dos conflitos transferida ao Judiciário, por meio de ações coletivas, não se mostra muito eficaz. Para isso, basta ver que o tempo médio para a sentença de primeiro grau no processo de conhecimento é de 1 ano e 11 meses e no processo de execução, 4 anos e 6 meses, conforme o último Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022).

Infelizmente, não há dados no TJSC sobre o tempo médio de duração de ações civis públicas (ACP) e/ou ações coletivas. Contudo, alguns estudos específicos de outros Tribunais podem nos dar indícios de quanto tempo uma ação dessas leva para ter uma sentença – não se fala nem em resolução da questão, apenas o final do processo de conhecimento. O próprio CNJ, em 2015, realizou estudo sobre as ACPs decorrentes da Lei de Improbidade Administrativa e chegou à média de 1.548,63 dias (4,24 anos) em relação ao tempo decorrido entre a data de ajuizamento da ação e o julgamento (CNJ, 2015). Em outro estudo realizada no Tribunal de Justiça de São Paulo sobre ACPs com temática ambiental, chegou-se a uma duração média de 49,9 meses (4,15 anos) (COLOMBO, 2020). Como diria Rui Barbosa (2019), “justiça tardia não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.

Assim, deve o Ministério Público:

[...] transformar-se em efetivo agente político, superando a perspectiva meramente processual da sua atuação; atuar integradamente e em rede, nos

mais diversos níveis — local, regional, estatal, comunitário e global —, ocupando novos espaços e habilitando-se como negociador e formulador de políticas públicas; (...); buscar a solução judicial depois de esgotadas todas as possibilidades políticas e administrativas de resolução das questões que lhe são postas (ter o judiciário como espaço excepcional de atuação). O Ministério Público resolutivo, portanto, é um canal fundamental para o acesso da sociedade, especialmente das suas partes mais carentes e dispersas, a uma ordem jurídica realmente mais legítima e justa. Os membros da Instituição devem encarar suas atribuições como verdadeiros trabalhadores sociais, cuja missão principal é o resgate da cidadania e a efetivação dos valores democráticos fundamentais. (GOULART, 1998)

Após 1988, ao Ministério Público foi dada a permissão de proteger a sociedade de uma nova forma, não se limitando apenas ao ingresso de ações judiciais, mas indo além, tornando-se agente proativo de solução de conflitos.

A ampliação da resolução extrajudicial dos conflitos é, inclusive, uma das maiores preocupações do Ministério Público como se percebe no Mapa Estratégico Nacional 2020-2029 do Conselho Nacional do Ministério Público, quando se afirma como um dos objetivos estratégicos da instituição justamente o de intensificar o diálogo com a sociedade e fomentar a solução pacífica de conflitos (CNMP, 2020).

2.1 Instrumentos extrajudiciais para atuação do Ministério Público

O Ministério Público tem a sua disposição diversos instrumentos previstos no ordenamento jurídico para preservação dos interesses sociais. Na esfera extrajudicial, podem-se citar, em especial: o inquérito civil e procedimentos correlatos; a recomendação; a audiência pública; o compromisso de ajustamento de conduta extrajudicial e a participação em conselhos.

Neste estudo, destaca-se a importância da recomendação, que é endereçada diretamente aos jurisdicionados e tem o condão de modificar determinada conduta, concretizar direitos e assegurar interesses coletivos.

2.1.1 Recomendação

A recomendação pode ser definida como:

um ato formal não coercitivo dirigido ao investigado [do Inquérito Civil], no qual é expressamente traduzida a vontade da ordem jurídica pelo Ministério Público, que toma posição e sugere a realização de determinada conduta referente a um caso concreto, com o escopo de atingir finalidade de interesse público primário com propósito expresso ou subjacente na Constituição e nas leis. (GOMES, 2033)

Essa forma de atuação do Ministério Público está prevista na Lei Complementar n. 75/1993 (artigo 6º, inciso XX), na Lei n. 8.625/93 (artigo 27, parágrafo único, IV, última parte) e na Resolução n. 23 do CNMP (artigo 15).

As recomendações, como o próprio nome diz, não geram obrigação. Contudo, acarretam aos seus destinatários – que podem ser órgãos públicos, órgãos privados ou mesmo pessoas físicas – a apresentação de resposta por escrito, bem como a promoção imediata e adequada de divulgação (Lei 8.625/1993, artigo 27, parágrafo único, inciso IV, última parte).

Quando observadas pelo destinatário, as recomendações evitam o ajuizamento de uma ação civil pública. Infelizmente, essa prática tem sido utilizada apenas com esse objetivo, pois os membros do Ministério Público, normalmente, só recomendam aquilo que seria possível de se obter judicialmente, de maneira coercitiva. É uma redução lamentável, tendo em vista que a recomendação poderia ser bem mais efetiva e relevante que os resultados obtidos em ação judicial (FONTES, 2006). Nesse sentido, a indicar seu potencial de relevância e amplitude, observa-se que as recomendações podem, inclusive, ser expedidas ainda que o seu objeto não possa ser exigido judicialmente, como no caso da adoção de medidas que estão sob o juízo discricionário do administrador público. (RODRIGUES, 2011).

Percebe-se, portanto, que as recomendações são instrumentos extremamente adequados para que o Ministério Público possa intervir em comportamentos estatais e privados no sentido de assegurar direitos, advertindo e prevenindo os destinatários sobre suas responsabilidades.

3 ECONOMIA COMPORTAMENTAL, *NUDGES* E POLÍTICAS PÚBLICAS

3.1 Economia comportamental e paternalismo libertário

A economia comportamental pode ser conceituada como o ramo interdisciplinar da ciência focado no estudo do processo de decisão humana. Na década de 50, Herbert Simon iniciou a pesquisa sobre a ideia de racionalidade limitada. Contudo, os princípios norteadores do ramo foram formados na década de 70 por Daniel Kahneman e Amos Twersky, que indicaram a propensão humana em confiar em heurísticas e vieses cognitivos com o objetivo de reduzir o gasto energético de raciocínio e a ineficiência das decisões baseadas em atalhos mentais (COSTA, 2017)

As heurísticas, segundo Kahneman (2003), podem ser definidas como atalhos cognitivos ou regras práticas para simplificar decisões, representam um processo de substituir

uma questão difícil por outra mais fácil. Já os vieses cognitivos são erros sistemáticos (não aleatórios) de pensamento, quando o julgamento se desvia do que seria considerado desejável da perspectiva das normas aceitas ou do que seria correto com base na lógica formal (ÁVILA, 2019).

O raciocínio humano, segundo a economia comportamental, é dirigido por dois sistemas de pensamento: o sistema 1, automático, responsável pelas avaliações básicas e intuitivas; e o sistema 2, reflexivo e intencional, incumbido das construções mentais mais elaboradas e demoradas. Porém, como seria impossível ao cérebro processar todas as experiências por meio do sistema 2, é o sistema automático (sistema 1) que acaba orientando a maioria das decisões humanas. Além disso, o processo de pensar seria submetido a alguns vieses cognitivos (KAHNEMAN, 2011).

Compreender os erros sistemáticos permite entender melhor o comportamento humano e, sob perspectiva ampliada e coletiva, permite – e aqui se defende – trabalhar para que a atuação estatal influencie nesse comportamento. No quadro abaixo podemos verificar os principais vieses cognitivos e os erros associados:

Quadro 1 – Vieses Cognitivos e erros comuns

Vieses Cognitivos	Erros Comuns
Ancoragem	Julgamentos são influenciados por um número ou posição de referência
Disponibilidade	Avaliação de riscos distorcida pela ocorrência ou divulgação de determinados eventos
Representatividade	Generalização através de estereótipos distorcem probabilidades e expectativas
Aversão à perda	Superestimação de riscos e subestimação de benefícios advindos de sua exposição.
Enquadramento	Dificuldade de julgamento de opções iguais formuladas em contextos diferentes.
Efeito dotação	Diferenças na avaliação de valor de bens relativa à dotação inicial.
Status Quo	Inércia frente à possibilidade de mudanças se atendo à situação presente.
Excesso de Confiança	Distorção na percepção da sua posição com relação à média e subestimação de sinistros.
Tentação	Incapacidade de resistência a estímulos e seguir planos traçados previamente.

Fonte: ADAMCZYK, 2013

Para estudos do comportamento humano, a economia comportamental faz diferenciação de entre o que denomina de *econos* e os humanos. Estes são a espécie real que conhecemos, fatalmente influenciada pelas heurísticas e vieses cognitivos, porquanto submetidas ao sistema 1; aqueles, intrínsecos puramente no sistema 2, uma espécie imaginária totalmente racional, derivada da definição trazida pelas ciências econômicas de *Homo economicus*, ou homem econômico, em cujo conceito está intrínseco que “cada indivíduo sempre pensa e toma decisões de forma correta” (THALER e SUNSTEIN).

A atuação estatal, em sua grande maioria, está voltada para os *econos*, ou seja, para aquele ser imaginário que, influenciado pelo sistema reflexivo⁷, pensaria e tomaria as melhores decisões para si e para o outro a sua volta. Ocorre que a maioria das decisões dos humanos é tomada pelo sistema automático, cujas principais características são o descontrolo, a busca pelo que é fácil e rápido, a associação, a praticidade, a atitude inconsciente.

Compreender essas nuances, repita-se, faz com que a economia comportamental possa auxiliar a eficácia e a eficiência das intervenções do Estado, especialmente pelo fato de supostamente aclarar a irracionalidade do público-alvo.

A principal teoria para incorporar esse conhecimento a políticas de Estado é a do Paternalismo Libertário, que tem como característica essencial a negação do sistema baseado em comando e controle e a formulação de políticas que preservem a liberdade de escolha – mas legitimando que arquitetos de escolha possam influenciar o comportamento das pessoas, desde que seja para tornar a vida delas mais longa, mais saudável e melhor. (SUNSTEIN; THALER, 2009).

Trata-se, segundo seus defensores, de um tipo de paternalismo relativamente brando e não intrusivo, porque as escolhas individuais não são bloqueadas – pelo contrário, são incentivadas, consoante um espectro previamente pensado e manejado de opções cujas consequências sejam conhecidas. Além disso, as intervenções nele fundadas precisam ter baixo custo e não devem restringir a esfera de liberdade individual

3.2 *Nudges*

Em inglês, *nudge* representa uma espécie de “empurrãozinho” leve a fim de chamar a atenção da pessoa para alguma coisa. O termo foi utilizado, dentro da teoria do Paternalismo Libertário, para significar justamente o que seriam os estímulos de comportamento, pequenos incentivos que teriam como objetivo reverter ou atenuar os efeitos dos vieses cognitivos, direcionando as escolhas dos indivíduos em um sentido supostamente mais racional (SUNSTEIN & THALER, 2009). Em suma:

[...] *nudge* [...] é um estímulo, um empurrãozinho, um cutucão; é qualquer aspecto da arquitetura de escolhas capaz de mudar o comportamento das pessoas de forma previsível sem vetar qualquer opção e sem nenhuma mudança significativa em seus incentivos econômicos. Para ser considerada um *nudge*, a intervenção deve ser barata e fácil de evitar. Um *nudge* não é uma

⁷ Características do sistema reflexivo: controlado, complicado, dedutivo, lento, autoconsciente, obedece a regras (SUNSTEIN & THALER, 2009)

ordem. Colocar as frutas em posição bem visível é um exemplo de *nudge*. Simplesmente proibir a *junk food*, não. (SUNSTEIN; THALER, 2009)

Essa teoria acredita que é possível estudar e construir as escolhas dos indivíduos por meio da arquitetura de escolhas ou *design* de opções. O Paternalismo Libertário propõe que a criação de opções deve ser baseada em como as pessoas realmente pensam e decidem, ou seja, instintivamente e bastante irracionalmente e, nesse campo, atuam os *nudges* (SUNSTEIN; THALER, 2009).

O *nudge* tenta alertar o receptor da melhor escolha a ser feita, mas discretamente, sem tirar o livre arbítrio – ao contrário da maioria dos métodos estatais tradicionais que não deixam escolha ao indivíduo e o forçam a determinada direção.

Ilustrando comparativamente o funcionamento do *nudging*⁸ em relação aos métodos tradicionais, o quadro abaixo traz situações de como isso ocorreria na prática em políticas públicas de saúde:

Quadro 2 – *Nudging* e Regulação Tradicional

	<i>Nudging</i>	Regulação Tradicional
Tabagismo	Tornar o não-fumante mais visível por meio de campanhas de mídia de massa comunicando que a maioria não fuma e a maioria fumantes querem parar	Proibição de fumar em locais públicos
	Reduzir a disposição de itens para fumar guardando cigarros, isqueiros e cinzeiros fora de vista	Aumentar o preço do cigarro.
Alcoolismo	Servir drinks em copos menores	Regular os preços por meio de impostos ou preço mínimo por unidade
	Tornar o menor de consumo de álcool mais visível através de destaques em campanhas de mídia de massa que a maioria não bebe em excesso	Aumentar a idade mínima para compra de álcool
Obesidade	Designar mais seções de supermercado para frutas e legumes	Restringir a publicidade de alimentos na mídia dirigido a crianças
	Fazer a salada como acompanhamento padrão ao invés de batatas fritas	Proibir produtos produzidos com gordura trans
Atividade Física	Tornar as escadas, e não os elevadores, mais chamativos e atraentes em edifícios públicos	Aumento do imposto sobre a gasolina de um ano para o outro ano (escada rolante do preço do combustível)
	Tornar a bicicleta mais visível como meio de transporte, por exemplo, através da bicicleta urbana esquemas de alugue	Aplicar exclusão da entrada de carros ao redor das escolas

Fonte: OGILVIE, 2011 (tradução nossa)

⁸ *Nudging* pode ser conceituado como o pensar na arquitetura da escolha com intervenções comportamentais específicas (ÁVILA, 2019)

Como se pode ver, os *nudge* embutem um estímulo na arquitetura de escolhas, com o objetivo de induzir a ocorrência de uma heurística ou falha cognitiva que direcione o Sistema 1 (automático) a escolher a opção que seria eleita por meio do Sistema 2 (reflexivo), caso esse fosse acionado. Eles consistem em qualquer aspecto da arquitetura de escolhas capaz de alterar de maneira previsível a conduta humana, sem proibir nenhuma opção ou oferecer incentivos econômicos (SUNSTEIN; THALER, 2009).

Tendo em vista o potencial de influenciar o processo de decisão humana, observa-se um aumento do uso de estímulos de comportamento na criação em várias políticas públicas e regulatórias de saúde, de doação de órgãos, de meio ambiente. Essas práticas, na maioria das vezes, prescindem de legislação específica, tratando-se mais de uma forma de atuar governamental. Ainda que não sejam uma alternativa oficial, eles podem ser combinados com outros instrumentos/práticas já rotineiramente utilizados pelo Direito para sua efetividade em virtude dos elevados níveis de adesão voluntária (ALEMANNO; SIBONY, 2015).

3.3 *Nudges* e políticas públicas

A arquitetura de escolhas, influenciando positivamente e sem eliminar o livre arbítrio individual, pode ter importante papel no campo das políticas públicas. A propósito, Sustain (2014) cita os principais tipos de *nudges* utilizados nesse âmbito:

- a) *Regras default/opção padrão*: é um dos *nudges* mais eficazes, pois parte do viés do *status quo* em os indivíduos tem relutância de fazer mudanças. Um exemplo comum é a adesão ou manutenção automática em programas de planos de saúde. A escolha ativa é difícil e onerosa, então a existência de regras-padrão direcionadas ao que seria o mais protetivo ou útil facilita a vida das pessoas. Esta já é considerada uma das mais impactantes aplicações da Economia Comportamental em políticas públicas⁹.
- b) *Simplificação*: muitas vezes, as políticas públicas são tão complexas que impedem a adesão do cidadão. Assim, esse *nudge* incentiva a simplificação dos programas para facilitar a tomada de decisão, a desburocratização de processos complexos. As políticas públicas têm que ser claras, objetivas e de simples compreensão.
- c) *Uso de normas sociais*: é também um *nudge* muito eficaz ao informar que a maioria das pessoas está envolvida em determinada comportamento (viés do enquadramento).

⁹ Exemplo corriqueiro seriam softwares e aplicativos que, em regra, trazem uma opção padrão para somente seguirmos na instalação, permitindo, inclusive, que desconhecedores da língua inglesa instalem programas sem compreenderem sequer o que estão escolhendo. Também está presente na configuração *default* dos celulares.

Idealmente, utilizam-se ações positivas, como, por exemplo, “a esmagadora maioria das pessoas em sua comunidade paga seus impostos em dia”¹⁰.

d) *Aumento da facilidade e conveniência*: um exemplo prático é tornar alimentos saudáveis mais visíveis e com um preço menor. Basicamente, é diminuir barreiras de uma escolha melhor, pois o cidadão tende a fazer o que for mais fácil e que demande menos esforço. Exemplo de uso desse tipo de *nudge*, nem sempre em prol do consumidor, é a forma como são escolhidos os produtos para exposição em prateleiras dos supermercados, havendo inclusive preços diferenciados conforme o local – se em gôndolas, se em prateleiras do início do corredor, se de cima ou de baixo. Mecanismos de propaganda, publicidade e marketing se apropriam sobremaneira dos estudos do comportamento humano. Os *nudges* podem ser utilizados pelo Estado para fazer algo semelhante.

e) *Divulgação*: neste caso, a divulgação de informações claras e precisas auxiliam a tomada de decisão do cidadão – por exemplo, os custos econômicos e ambientais associados ao uso de determinada fonte energética. Em alguns contextos, a publicidade pode atuar como barreira contra desatenção, negligência, incompetência, transgressões e corrupção privada ou pública.

f) *Alertas, dramáticos ou não*: o exemplo clássico é a embalagem de cigarro com fotos de doenças decorrentes do tabagismo. Esse *nudge* tenta evitar o viés do otimismo, excesso de confiança, trazendo as pessoas para a realidade dos riscos de determinada atividade. Algumas pessoas podem, contudo, ignorar o alerta e continuar em seu estado de otimismo, de forma que o ideal é prever algum tipo de recompensa ou descrição de medidas também para redução dos riscos.

g) *Estratégias de compromisso prévio*: muitas vezes as pessoas têm objetivos, mas suas ações não condizem com os planos (ex.: deixar de fumar). Assim, o *nudge* de compromisso prévio, com um programa para deixar de fumar, por exemplo, aumenta a probabilidade de agir conforme o seu desejo.

h) *Lembretes*: normalmente, as pessoas estão assoberbadas de pensamentos e por alguma combinação de inércia, procrastinação, compromissos simultâneos ou simples esquecimento acabam deixando de fazer coisas importantes (pagar contas, tomar

¹⁰ Essa é uma forma muito utilizada no Judiciário, onde se adota frequentemente o denominado argumento de autoridade. No caso, faz-se por meio de citação de julgados no sentido do entendimento do autor, seja em petição, seja em sentença, contanto que se busque o convencimento do proposto/escrito. Também é muito utilizado no marketing, um dos chamados gatilhos mentais, para convencimento pela compra de algo, uma verdadeira apropriação do “Maria vai com as outras”.

remédios, ir a consultas médicas). Nesses casos, um lembrete pode ter um grande impacto. Porém, a escolha do momento é fundamental, pois se deve assegurar que a pessoa possa agir imediatamente ao receber a informação.

i) *Evocar intenções de implementação*: as pessoas tendem a fazer determinada ação se alguém trazer à mente deles a intenção de realizá-las. Um exemplo: mãe/pai, você vai vacinar seu filho?

j) *Informar as pessoas sobre a natureza e consequências de suas escolhas passadas*: muitas vezes, as instituições têm informações sobre escolhas passadas das pessoas – por exemplo, seus gastos com saúde ou com contas de energia elétrica. Contudo, as pessoas não têm ou não lembram disso. Essa informação, pode levar a pessoa a tomar uma decisão diferente e melhor.

Nesse contexto, interessante explorar como o Direito e as ferramentas de economia comportamental podem se relacionar. Na literatura, podemos encontrar ao menos duas situações: a) regulação do “*nudging*” privado (*counter nudging*); e b) regulação de “*nudging*” público. A primeira categoria trata das condições para utilização de *nudges* pela iniciativa privada, sendo uma limitação das explorações contratuais. Nesse caso especificamente, torna-se necessária a intervenção legal. Já na segunda situação, tem-se a utilização da economia comportamental pelo governo, geralmente com regulação específica, como ocorre na utilização como opção padrão para políticas de doações de órgãos (ALEMANNO; SIBONY, 2015).

A Administração Pública, quando utiliza as heurísticas e os vieses cognitivos, transmite uma orientação mais leve que a coerção legal, mas com um nível de adesão às vezes superior que ao da lei. Trata-se mais de influência – muito comentado nestes tempos de redes sociais – que coação (ALEMANNO; SPINA, 2014).

Nesse cenário, existe a discussão sobre os limites da utilização dos *nudges* e da economia comportamental em substituição à lei ou à margem dela, tendo em vista que eles poderiam ser usados sem as proteções procedimentais utilizadas na produção, interpretação e cumprimento da legislação. Há, também, a preocupação com a manipulação das pessoas, subvertendo a ideia de democracia e a autonomia individual. (CALO, 2013). Para evitar tal risco, essas intervenções necessitam de sujeição ao princípio da publicidade, que diz que a Administração deve dar transparência a todos seus atos. (SUNSTEIN; THALER, 2009).

O uso da economia comportamental, portanto, pode ser benéfico para o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas, porque supera a coerção e parte para a influência, mas sempre tendo como o norte o princípio da liberdade de escolha.

4. REPENSANDO O AGIR EXTRAJUDICIAL DO MP - O POTENCIAL DOS *NUDGES* NAS RECOMENDAÇÕES

O Ministério Público de Santa Catarina é o maior litigante (polo ativo) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Segundo o Painel Grandes Litigantes (CNJ, 2022), o MPSC é responsável por 6% de todos os processos no TJSC, um total de 175.426 ações em andamento hoje. Diante desse número, é estratégico que o MPSC repense sua atuação extrajudicial para torná-la mais efetiva com o objetivo de diminuir o número de ações propostas – contribuindo, por fim, com o movimento de desjudicialização.

Nesse contexto, os *nudges* têm grande potencial de ajudar a efetivação da atuação extrajudicial do MP, em especial as recomendações. Como dito no capítulo anterior, a economia comportamental transmite uma orientação mais leve que a coerção legal, mas com um nível de adesão potencialmente superior que ao da lei. Trata-se mais de influência do que coação.

A recomendação, que é um ato formal do MP, porém não coercitivo, sugere a realização de determinada conduta referente a um caso concreto tratado em procedimento extrajudicial com o objetivo de atender interesse público ou propósitos legais. O *nudge*, nesse contexto não coercitivo, seria de grande valia para uma maior adesão dos destinatários, otimizando o cumprimento da recomendação ministerial.

Contudo, há quem questione os limites éticos e legais na utilização da economia comportamental em ações estatais e isso não seria diferente na modulação de comportamento por parte do Ministério Público. Essa crítica pode ser rechaçada com dois argumentos principais: a) arquiteturas de escolhas são inevitáveis; e b) em determinadas situações os incentivos são desejáveis para estimular bem-estar, autonomia e dignidade da sociedade (SUNSTEIN, 2015)

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a intervenção estatal é inerente à sua natureza, sendo impossível não existir algum tipo de arquitetura previamente pensada. Um Estado neutro é impossível, tendo em vista que até a sua abstenção é uma agir consciente – e, por certo, atuará, de alguma forma, induzindo ou orientando comportamentos de indivíduos, mesmo quando esse direcionamento não seja apontado de forma clara, pública e transparente.

Diante da impossibilidade de um *design* neutro, torna-se necessário compatibilizar o desenho institucional com o modelo constitucional de devido processo legal, ao permitir plena participação das partes interessadas e afetadas nas etapas de estruturação, evitando, assim, que o *designer* adote alternativas arbitrárias ou antiéticas que atendam exclusivamente a seus interesses sem respeito ao devido processo. Assim, um ente estatal estaria legitimamente

autorizado a intervir no processo de escolha dos cidadãos, favorecendo a autodeterminação, com o uso do *design* estrutural responsável, não desvirtuando sua finalidade constitucional. (NUNES, 2022).

No caso do MP, soma-se o fato de que na hipótese deste trabalho, os *nudges* serão inseridos em recomendações que, em última hipótese, estão baseadas em normativos legais e questões que podem ser judicializadas ao fim do Inquérito Civil.

4.1 A possibilidade de utilização de *nudges* em recomendações – identificação das heurísticas e vieses e possíveis intervenções

As recomendações expedidas pelo Ministério Público, normalmente, têm diversos “considerandos” em que se explicitam as razões do órgão ministerial e, por fim, há o que o MP espera que o cidadão/entidade faça¹¹. São extensas, confusas e não muito claras - há o uso excessivo do “juridiquês”. Ainda que não tenham caráter coercitivo, a formalidade excessiva traz um tom de ameaça ao texto.

Provavelmente, a baixa adesão dos jurisdicionados no cumprimento espontâneo das recomendações tenha relação com essas questões – mesmo não havendo pesquisa específica a respeito do tema.

Nesse contexto, os *nudges* têm campo fértil para auxiliar o Ministério Público a cumprir sua missão institucional de defesa da sociedade com o aumento da efetividade da atuação extrajudicial. Na sequência, importa identificar quais estímulos comportamentais podem incidir sobre o jurisdicionado para intensificar o cumprimento espontâneo da recomendação.

Com o objetivo de identificar heurísticas e vieses, parte-se de premissas teóricas e experimentais, além de pesquisas sobre a psicologia cognitiva inserida no Direito. Por fim, sugerem-se em modelo hipotético, com divisão meramente didática e não restritiva, quais seriam aqueles incidentes específicos que atuariam sobre os jurisdicionados alvos das recomendações.

¹¹ Para exemplificar, todas as recomendações expedidas pelo Ministério Público de Santa Catarina podem ser acessadas neste link: <https://bitly.com/RecomendacoesMPSC>

4.1.1 Compreensão das informações

Como explanado anteriormente, os indivíduos estão sujeitos a limitações de racionalidade, tendo em vista que a maior parte de suas decisões são tomadas pelo sistema automático (sistema 1) e não pelo sistema reflexivo. Por isso, é comum a utilização de heurísticas – atalhos cognitivos para facilitar a tomada de decisões –, o que é útil na maioria das situações de tomada de decisão, mas pode levar a erros em alguns casos.

Dentre seus tipos, são particularmente relevantes para este estudo as chamadas heurística de representatividade, que é utilizada pelas pessoas para julgar a probabilidade da ocorrência de um evento com base na similaridade, semelhança, modelos, protótipos, já conhecidos, e heurística de disponibilidade, que conduz ao julgamento com base na facilidade com que um exemplo, uma ocorrência ou um caso vem à mente (ÁVILA, 2019). Exatamente elas são evidenciadas no campo das recomendações, quando se observa o comportamento dos destinatários, na medida em que se destacam situações em que o não-atendimento da sugestão ministerial não acarreta nenhuma consequência – nem mesmo um possível ajuizamento de ação judicial.

A avaliação de probabilidade de consequências pelo não atendimento, a partir da similaridade ou de situação anterior já conhecida, provavelmente influencia o julgamento dos novos destinatários, funcionando como regra facilitada para orientar a tomada de decisão (no caso, pelo descumprimento). Isso é reforçado pela publicidade do comportamento de cumprir, ou não, o recomendado, que impactará no aumento do incentivo para replicar essa atitude. É o chamado efeito manada¹², em que se segue o comportamento aparente da maioria.

Também se percebe essas heurísticas sobre as opções do destinatário no decorrer do procedimento em que foi expedida a recomendação. Essa é uma defasagem informacional sobre os atos subsequentes o que resulta em desvantagem estratégica ao jurisdicionado menos informado.

Um outro fator que pode implicar no comportamento do destinatário da recomendação é a forma de transmissão da informação. A técnica do enquadramento¹³, em que são evidenciadas as consequências das perdas ao invés dos ganhos, mostra-se muito mais eficaz na

¹² Esse efeito evidencia-se quando pessoas fazem o que outros estão fazendo em vez de usar suas próprias informações ou tomar decisões independentemente (ÁVILA, 2019)

¹³ “As escolhas podem ser apresentadas de um modo que saliente aspectos positivos ou negativos da mesma decisão, levando a mudanças em sua atratividade relativa. [...] Foram identificados diversos tipos de abordagens de *framing*, entre elas *framing* de escolhas de risco (por exemplo, o risco de perder 10 em 100 vidas em comparação com a oportunidade de salvar 90 em 100)” [...]. (ÁVILA, 2019)

mudança do comportamento. No âmbito da recomendação, o enquadramento consiste em mostrar ao cidadão, por exemplo, que o não-cumprimento pode acarretar o ajuizamento de ação com os custos correlatos – advogados, custas etc. – e, também, possíveis afastamento de cargo, indisponibilidade de bens.

Existem, também, outros recursos que auxiliam na compreensão e simplificação dos conteúdos jurídicos e que podem ajudar na adesão do cumprimento voluntário. Destacam-se o *design thinking*, o *legal design* e o *visual law*¹⁴. O uso do *design* no âmbito jurídico traz melhorias na comunicação entre as partes, especialmente quando aplicadas no campo procedimental sob a ótica da experiência do usuário, receptor das informações. Ele também permite o aprimoramento da argumentação, do convencimento e do poder de síntese, o que leva a uma análise mais rápida e efetiva do conteúdo do procedimento. Essas técnicas ajudam uma tomada de decisão mais informada e mais reflexiva, tendo em vista que o conteúdo complexo pode ser apresentado de forma visualmente estruturada e mais compreensível ao destinatário.

Outra técnica afim ao design é o *storytelling* – contar histórias com determinadas técnicas para chegar a fim desejado –, em que informar situações pessoais, narrativas e relatos mostra-se mais eficiente do que informar meros recursos legais e dados estatísticos. Esse recurso pode auxiliar psicologicamente os destinatários das recomendações a se colocarem em uma situação hipotética que direcione a determinada conduta que favoreça aos interesses da coletividade – por exemplo, contar como uma determinada comunidade foi afetada em razão de um desmatamento que promoveu ou que silenciou ao ver sendo praticado, de forma a já demonstrar os resultados que poderão ocorrer com essa outra comunidade ouvinte/destinatária.

A heurística da ancoragem também pode ser utilizada na recomendação com o fim específico do interesse público. A ancoragem é uma forma específica do efeito *priming* pela qual a exposição inicial a um número serve como ponto de referência e influencia os julgamentos subsequentes sobre o valor (ÁVILA, 2019). Pesquisas sobre a técnica de negociação de Harvard mostraram que a oferta inicial estabelecerá uma referência para as propostas subsequentes. Isso significa que quem fizer a primeira proposta terá uma vantagem estratégica, pois o valor apresentado funcionará como uma referência para toda a negociação.

¹⁴ *Design thinking* é o uso da abordagem do design em áreas que tipicamente não se aproveitam de seus recursos. O design envolve a criação de planos, projetos, para a solução de algum problema. O *legal design* (design jurídico) é a utilização de técnicas de design no Direito, para solucionar problemas no âmbito jurídico. Já o *visual law* (direito visual ou direito hipermodal) é uma técnica do *legal design* que, por meio de uma conexão da linguagem escrita com a linguagem visual ou audiovisual, implementam uma funcionalidade para uma maior efetividade do acesso à informação que se pretende transmitir (DIERLE, 2022)

No caso da recomendação, caso ela não seja aceita, o valor ou proposta ali apresentado já pode nortear um subsequente ajustamento de conduta (DIERLE, 2021).

Na recomendação, também se pode notar o chamado “efeito posse” na percepção do destinatário. Tal efeito expressa justamente a tendência de as pessoas supervalorizarem a posse de algo, conferindo um valor relativamente mais alto a um produto ou bem que possuem, independentemente de seu valor real no mercado (ÁVILA, 2019). Isso torna difícil realizar transações eficientes, pois cada parte tende a subestimar ou superestimar o valor de sua contrapartida. Por essa razão, é importante que advogados orientem seus clientes sobre sua posição no procedimento instaurado no MP e incentivem a adesão voluntária à recomendação.

As recomendações, como dito, são extensas e, na maioria das vezes, confusas para o cidadão médio. Assim, os estímulos aqui explicitados para evitar as heurísticas e vieses decorrentes da falta de compreensão das informações podem ser úteis na efetivação dessa atividade extrajudicial do Ministério Público.

4.1.2 Fator temporal, fator atenção e dor no dispêndio de valores

Um fator importante a ser considerado na recomendação é o efeito do tempo na percepção do destinatário. O viés do presente e o desconto hiperbólico sugerem que os indivíduos tendem a dar menos importância a bens, benefícios ou perdas que ocorrem no futuro, quanto mais distante do momento atual. O viés do presente reflete a tendência de dar-se peso maior a recompensas mais próximas do tempo presente, enquanto o desconto hiperbólico indica que às recompensas futuras se atribui peso menor, por aplicação de uma espécie de desconto intertemporal (ÁVILA, 2019). Assim, uma intervenção para evitar esse viés seria deixar claro os ganhos no presente de atender a recomendação.

Um outro fenômeno relacionado é a aversão à perda, que é a desproporção entre a dor de perder algo e a alegria de ganhar algo. Estudos mostraram que as pessoas sentem mais aversão à perda do que prazer com ganhos¹⁵. Esse comportamento tem uma grande influência na recomendação, pois o destinatário tende a se opor a uma ação que envolve custos, mesmo que possa trazer benefícios financeiros no futuro. A ideia de possíveis prejuízos futuros, como processos judiciais, multas e despesas com advogados, em um momento incerto, desconhecido

¹⁵ O principal conceito que as Finanças Comportamentais abordam é o de “aversão às perdas”. Este conceito diz que as pessoas não têm aversão ao risco e sim à perda. As pessoas preferem não sofrer a dor da perda do que o prazer de um ganho equivalente, ou seja, é preferível não perder R\$100,00 a ganhar R\$100,00. Também assumem riscos quando estão perdendo, mas são totalmente avessos ao risco quando estão ganhando (ARAÚJO; SILVA, 2008)

ou mesmo esquecido, tende a gerar um sentimento de conforto psicológico para o destinatário. (DIERLE, 2022). Nesse caso, poder-se-ia pensar em diversos estímulos para modificar esse viés, como, por exemplo, demonstrar que o destinatário vai perder a oportunidade única de resolver a situação sem processo judicial, sublinhando os custos da judicialização.

Outro viés a ser considerado é o “efeito avestruz”, que é a tendência a ignorar informações potencialmente negativas para evitar o desconforto psicológico. Quando o destinatário da recomendação transfere a responsabilidade e a carga negativa do procedimento extrajudicial para advogados ou terceiros e ele mesmo não se lembra de estar envolvido em um procedimento contra ele, este comportamento passivo resulta em menor probabilidade de cooperação (DIERLE, 2022). Uma sugestão de *nudge* para lidar com essa situação é o chamamento pessoal do destinatário para reunião sobre o procedimento, implicando-o diretamente.

As ações judiciais, segundo dados do próprio CNJ, tendem a levar um tempo considerável para serem finalizadas, gerando esses tipos de vieses e heurísticas. Nesse sentido, a economia comportamental tende a auxiliar o Ministério Público a resolver questões antes mesmo do ingresso no judiciário.

4.1.3 Confiança, otimismo, afeto e autopercepção

O viés do excesso de confiança¹⁶ e o viés do otimismo excessivo¹⁷ são fatores emocionais de fricção para o cumprimento espontâneo da recomendação, na medida em que o destinatário tende a acreditar que as consequências do inadimplemento não lhe implicarão prejuízos.

No mesmo sentido, há o viés de confirmação¹⁸, que incide sobre o comportamento do destinatário habitual de recomendações do MP, pois, se ao longo do decurso de outras investigações ele obtém sucesso em não cumprir as solicitações, cada vez mais ficará incentivado a acreditar que está imune às forças ministeriais, e não se sentirá disposto a cooperar. Uma vez que o destinatário confirma suas crenças preconcebidas em outros procedimentos extrajudiciais, esse viés tem o condão de desestimular a cooperação.

¹⁶ O efeito do excesso de confiança é observado quando a confiança subjetiva da pessoa em sua própria capacidade é maior do que seu desempenho objetivo (real) (ÁVILA, 2019).

¹⁷ As pessoas tendem a superestimar a probabilidade de eventos positivos e subestimar a de eventos negativos (ÁVILA, 2019).

¹⁸ O viés da confirmação ocorre quando as pessoas buscam ou avaliam informações que sejam adequadas àquilo que elas já pensam ou a ideias preconcebidas (ÁVILA, 2019).

Além disso, a heurística do afeto¹⁹ também tem impacto sobre a pessoa que recebe a recomendação, levando em conta que a falta de cumprimento é um fator que desestabiliza a relação negocial e pessoal, causando estresse, negatividade, perdas e insatisfação para ambas as partes. O fator emocional dos desentendimentos pessoais diminui a probabilidade de acordos e gera fricção nos deveres cooperativos no procedimento.

Nesse contexto, cabem estudos de *nudges* que possam interferir nessas heurísticas no sentido de trazer o destinatário à realidade do que pode acontecer em eventual não-cumprimento da recomendação.

4.1.4 Inércia e força de vontade

Os destinatários das recomendações também estão sujeitos à limitação de força de vontade, que acontece quando o sujeito escolhe práticas que não se coadunam com os seus interesses de longo prazo. Uma ação que demande muito esforço tem grandes probabilidades de não ser realizada. De outro modo, ações simples, rápidas, pequenas e de baixa complexidade incentivam o indivíduo a cumpri-las (DIERLE, 2022).

Esse viés pode estar presente no descumprimento das recomendações, tendo em vista que muitas vezes as solicitações são complexas e vultosas, sendo menor a chance da efetividade. Também pode incidir no destinatário o viés do *status quo*²⁰, que indica a inércia de tomar determinada iniciativa ou saber a hora de parar. A inércia do destinatário tende a ser muito mais confortável que a ação, principalmente se a atividade for complexa ou lhe implicar perdas aversivas.

Nessas circunstâncias, o estímulo mental de determinada vantagem no exercício da recomendação, especialmente se acompanhado de estratégias que demonstrem a simplicidade e a facilidade em executá-la, contribui para a realização das ações desejáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar a possibilidade da utilização de *nudges* em recomendações expedidas pelo Ministério Público no âmbito cível, considerando as heurísticas

¹⁹ A heurística do afeto ocorre quando a pessoa se baseia em sentimentos bons ou ruins em relação a um estímulo. As avaliações baseadas em afetos são rápidas, automáticas e alicerçadas em pensamento experiencial que é ativado antes dos julgamentos reflexivos (ÁVILA, 2019).

²⁰ O viés do *status quo* evidencia-se quando as pessoas preferem que as coisas permaneçam como estão, não fazendo coisa alguma (ver também inércia), ou mantendo uma decisão tomada anteriormente (ÁVILA, 2019).

e vieses incidentes sobre os destinatários e buscando hipóteses de possíveis medidas indutivas aplicáveis a essa atuação extrajudicial, em prol de sua maior efetividade.

De início, explorou-se o movimento de desjudicialização, em que o Ministério Público, como um dos grandes demandantes no Poder Judiciário, pode utilizar os meios extrajudiciais de resolução de conflitos a seu dispor por razões legais para reduzir o número de ações propostas, especialmente na área cível. A partir da análise da atuação extrajudicial do MPSC, em especial o instrumento da recomendação, que seria hábil para intervenção em comportamentos estatais e privados, no sentido de assegurar direitos, advertindo e prevenindo os destinatários sobre suas responsabilidades.

Com aportes conceituais oriundos da Economia Comportamental, especialmente os de que as decisões dos indivíduos não seguem uma lógica racional (o sistema de pensamento automático, é muito mais usado que o sistema reflexivo), colocou-se destaque sobre a figura dos *nudges* e seus mecanismos de atuação. Constatou-se o quanto podem estimular a tomada de decisão benéfica aos destinatários, rechaçando-se as críticas ao paternalismo libertário, sob o argumento de que a arquitetura de escolhas é inevitável, e que a estrutura delineada pode favorecer a autonomia e a dignidade dos destinatários. Verificou-se, então, que os *nudges* podem ser utilizados na construção de políticas públicas porque superam a lógica da coerção e operam no campo da influência, mas sempre tendo como norte o princípio da liberdade de escolha.

A partir disso, foi explorada a utilização de técnicas da Economia Comportamental para o incremento da efetividade da atuação extrajudicial do Ministério Público, com destaque para seu uso no campo das recomendações. Identificaram-se os vieses que atingem os destinatários e formularam-se sugestões hipotéticas de possíveis medidas indutivas em sentido amplo (*nudges*) aplicáveis às recomendações para estimular a sua efetividade.

Em síntese, não se pretendeu exaurir o exame de todas as medidas indutivas específicas e possíveis, mas, a partir da identificação dos principais vieses e heurísticas que podem influenciar os destinatários, verificou-se uma grande área de atuação para os *nudges* nas recomendações. Denota-se a possibilidade de se redesenhar a sua estrutura por meio da arquitetura de escolhas, estimulando comportamentos desejáveis para assegurar a máxima efetividade da medida extrajudicial, tendo em vista os destinatários – sejam eles particulares ou órgãos públicos –, e a área da intervenção – meio ambiente, consumidor, moralidade administrativa.

REFERÊNCIAS

- ADAMCZYK, Willian B. **Economia Comportamental e Paternalismo Libertário: uma revisão das origens e críticas ao *nudge***. Porto Alegre, 2013. Monografia (Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ALEMANNI, Alberto; SIBONY, Anne-Lise. **The emergence of behavioural policymaking: a european perspective**. HEC Paris Research Paper, n. 1084, p. 1-25, 2015. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2562322>>. Acesso em: 14 jan. 2023.
- ALEMANNI, Alberto; SPINA, Alessandro. **Nudging legally: on the checks and balances of behavioral regulation**. International Journal of Constitutional Law, New York, v. 12, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icon/article/12/2/429/710410>>. Acesso em: 14 jan. 2023.
- ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social**. In: Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, nº 53, p. 65-115, jul./set. 2014. Disponível em: <https://bitly.com/RevMPRJ> Acesso em: 10 de out. 2022.
- ARAÚJO, Daniel Rosa de; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Aversão à Perda nas Decisões de Risco**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), [S. l.], v. 1, n. 3, p. 45–62, 2008. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/15>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria. **Guia de economia comportamental e experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2019. Disponível em <<http://www.economiacomportamental.org/wp-content/uploads/2015/11/guia-economia-comportamental-2-edicao.pdf>> Acesso em: 15 de jan. 2023.
- BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. Brasília : Senado Federal, Conselho Editorial, 2019.
- Brasil perde posições em ranking mundial dos melhores sistemas de Justiça Civil. **Consultor Jurídico**, 29 de dez. de 2021. Disponível em: <https://bitly.com/fRQbeDjU> Acesso em: 20 de set. de 2022.
- CALO, Ryan. **Code, *nudge*, or notice?** Iowa Law Review, v. 99, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://ilr.law.uiowa.edu/assets/Uploads/ILR-99-2-Calo.pdf>>. Acesso em: 14 de jan. 2023.
- COLOMBO, Silvana Raquel Brendler. **A necessidade de atuação resolutiva do Ministério Público na resolução dos conflitos ambientais frente aos resultados sobre as ações civis públicas ajuizadas no Tribunal de Justiça de São Paulo**. Revista de Direito da Cidade, v. 12, n. 1, p. 73-109, maio 2020. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/39334>>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Grandes Litigantes**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br/>> Acesso em: 14 de jan. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2022**. Brasília: CNJ, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Lei de improbidade administrativa: obstáculos à plena efetividade do combate aos atos de improbidade**. Coordenação Luiz Manoel Gomes Júnior, equipe Gregório Assegra de Almeida... [et al.]. – Brasília: 2015.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Mapa Estratégico Nacional 2020-2029**. Brasília: CNMP, 2020. Disponível em: <https://bitly.com/PEN-CNMP> Acesso em: 09 de out. 2022.

COSTA, Natalia Lacerda Macedo. “**Nudge**” como abordagem regulatória de prevenção à **corrupção pública no Brasil**. Revista de Informação Legislativa: RIL, v. 54, n. 214, p. 91-111, abr./jun. 2017. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/54/214/ril_v54_n214_p91 Acesso em: 8 de jan. 2023.

FONTES, Paulo Gustavo Guedes. **O controle da Administração pelo Ministério Público**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

GOMES, Luís Roberto. **O Ministério Público e o controle da omissão administrativa: o controle da omissão estatal no Direito Ambiental**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GOULART, Marcelo Pedroso. **Ministério Público e Democracia: Teoria e Práxis**. São Paulo: LED, 1998.

KAHNEMAN, Daniel. **Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics**. The American Economic Review, 93, 1449-1475, 2003. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3132137>> Acesso em 20 de jan. 2023.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquemático**, 18ª edição. São Paulo, Saraiva: 2014.

NUNES, Dierle; ALMEIDA, Catharina. **Medidas indutivas em sentido amplo do art. 139, IV do CPC: o potencial do uso de nudges nos módulos processuais executivos para satisfação de obrigações por quantia certa – Partes 1 e 2**. Revista de Processo, 2022. Disponível em <<https://bitly.com/OvMeo>> Acesso em: 14 de jan. 2023.

OGILVIE, David; ROLAND, Martin; SUHRCKE, Marc; KELLY, Michael. **Judging Nudging: Can Nudging Improve Population Health?**. BMJ Clinical research, 2011. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/342/bmj.d228> Acesso em 10 de jan. 2023.

RODRIGUES, Geisa de Assis. **Ação Civil Pública e termo de ajustamento de conduta: teoria e prática**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

Sunstein, Cass R. **Nudging. A Very Short Guide**. Journal of Consumer Policy, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268872290_Nudging_A_Very_Short_Guide Acesso em: 14 jan. 2023.

SUNSTEIN, Cass R. **The ethics of nudging**. Yale Journal on Regulation, v. 32, 2015. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2526341>>. Acesso em: 14 de jan. 2023.

SUNSTEIN, Cass R.; THALER, Richard H. **Nudge: o empurrão para a escolha certa: aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. **Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. São Paulo: Objetiva, 2008.

Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico 2021-2026**. Florianópolis: TJSC, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/MmQFjiWx> Acesso em: 09 de out. 2022.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim et al. **Breves comentários ao Novo Código de Processo Civil**. São Paulo: RT, 2015.

**PRECEDENTES QUALIFICADOS NA PRÁTICA PROCESSUAL:
PROPOSTA DE UM MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS PARA OTIMIZAÇÃO DA
APLICAÇÃO DE PRECEDENTES NO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO**

**QUALIFIED PRECEDENTS IN PROCEDURAL PRACTICE: PROPOSAL OF A
DATA ANALYSIS METHOD TO OPTIMIZE THE APPLICATION OF
PRECEDENTS IN THE FIRST LEVEL OF JURISDICTION**

Samira Regina Malheiros¹

Sérgio Weber²

RESUMO

O sistema de precedentes qualificados instituído pelo Código de Processo Civil, em vigor desde 2016, ainda é pouco aplicado aos processos de natureza repetitiva no âmbito do primeiro grau de jurisdição. O objetivo do presente estudo é auxiliar a gestão de precedentes por meio da proposição de um método de trabalho direcionado à aplicação de temas de precedentes qualificados aos processos em tramitação no primeiro grau de jurisdição. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa classifica-se como aplicada, com abordagem do tipo quantitativa e qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental; quanto aos fins, revela-se metodológica, exploratória e intervencionista. A pesquisa se desenvolve pela delimitação conceitual de precedentes qualificados, detalhamento dos processos de Gestão do Conhecimento aplicados à gestão dos precedentes, com a demonstração de que os precedentes qualificados integram os objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Explicita-se, ainda, o cenário atual ainda incipiente da utilização de Inteligência Artificial para auxiliar e otimizar a aplicação dos precedentes aos processos judiciais em curso. Por fim, conclui-se que o método de trabalho proposto, como medida de curto prazo, tem potencial para incrementar a aplicação dos precedentes qualificados nos processos de primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina, em alinhamento às metas estratégicas nacionais de consolidação do sistema de precedentes e de celeridade da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Precedentes Qualificados; Gestão do Conhecimento; Conhecimento Estratégico; Método; Análise de Dados; Primeiro Grau de Jurisdição.

¹ Samira Regina Malheiros: Especialista em Direito e Processo do Trabalho pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC); bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); e-mail: samiramalheiros@gmail.com.

² Orientação realizada pelo professor Sérgio Weber: Mestre e Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Assessor de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina.

ABSTRACT

The system of qualified precedents instituted by the Code of Civil Procedure, in force since 2016, is still poorly applied to cases of a repetitive nature within the first level of jurisdiction. The objective of this study is to assist the management of precedents through the proposition of a working method directed to the application of qualified precedent themes to proceedings in the first degree of jurisdiction. As to the methodology used, the research is classified as applied, with a quantitative and qualitative approach, carried out by means of bibliographical and documental research; as to the purposes, it is methodological, exploratory and interventionist. The research is developed through the conceptual delimitation of qualified precedents, detailing the Knowledge Management processes applied to the management of precedents, with the demonstration that qualified precedents integrate the strategic objectives of the Judiciary. The current incipient scenario of the use of Artificial Intelligence to assist and optimize the application of precedents to ongoing judicial proceedings is also explained. Finally, we conclude that the work method proposed, as a short term measure, has the potential to increase the application of qualified precedents in first level judicial proceedings in the Santa Catarina Judiciary, in alignment with the national strategic goals of consolidating the precedent system and speeding up the provision of justice.

Keywords: Qualified Precedents; Knowledge Management; Strategic Knowledge; Method; Data Analysis; First degree of jurisdiction.

INTRODUÇÃO

O atual Código de Processo Civil, em vigor desde 2016, introduziu um regramento novo para a jurisprudência dos tribunais: o sistema de precedentes judiciais de caráter vinculante ou precedentes qualificados.

O novo sistema de precedentes qualificados tem dupla finalidade: sob o aspecto jurídico, se reveste de instrumento de uniformização e estabilização da jurisprudência, conferindo previsibilidade e racionalidade ao sistema judiciário (ANAISSE, 2022); sob o prisma operacional, constitui ferramenta de gestão processual, vocacionado à resolução de demandas repetitivas associadas ao excesso de litigiosidade de modo célere e eficiente (GUERRA, 2022).

Segundo dados publicados pelo CNJ por meio do programa Justiça em Números, à época do início da vigência no novo CPC, em 2016, o Poder Judiciário contava com 79,7 milhões de processos em tramitação (CNJ, 2017, p. 67). Em 2022, ano-base 2021, o total foi de cerca de 77 milhões de processos. Neste último relatório aponta-se que o acervo processual desde 2009 manteve-se ascendente, houve redução do volume de processos nos anos de 2018 a 2020, mas apurou-se a retomada de crescimento em 2021 (CNJ, 2022, p. 104)

O cenário nacional evidencia que o sistema de precedentes, conquanto tenha o escopo de proporcionar a otimização da atividade jurisdicional, ainda está em estágio de

amadurecimento, necessitando ganhar maior operabilidade para que se consiga alcançar seus objetivos de segurança, isonomia, celeridade e eficiência na prestação jurisdicional (LUNARDI, 2022).

Trazendo essa linha de pensamento para o Poder Judiciário de Santa Catarina, constata-se a veracidade do argumento: segundo levantamento do sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, gerido pelo CNJ, tramitam no primeiro grau de jurisdição, incluídos os juizados especiais e turmas recursais, 2.674.680 processos, dos quais 779.998, encontram-se suspensos e arquivados provisoriamente³. No entanto, há apenas cerca de 10.000 processos sobrestados por aplicação de tema de precedentes qualificados, conforme dados coletados mensalmente pelo Núcleo de Gerenciamento de Precedentes e de Ações Coletivas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina⁴.

O inexpressivo volume de processos sobrestados pela incidência de precedentes qualificados em comparação ao montante total de processos em tramitação denota a ínfima utilização do novo instituto no âmbito de primeiro grau de jurisdição, o que evidencia a conveniência e oportunidade de se buscar mecanismos que auxiliem os órgãos julgadores a buscar no acervo processual os processos potencialmente sujeitos à incidência de precedentes qualificados.

Nesse contexto, o objetivo geral da presente pesquisa é aprimorar a gestão de precedentes por meio da proposição de método de trabalho voltado à aplicação de temas de precedentes qualificados aos processos em tramitação no primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário de Santa Catarina, com o propósito de assistir as unidades judiciais na busca de processos passíveis de sobrestamento até o julgamento definitivo de tema de precedente qualificado.

Os objetivos específicos consistem em, primeiramente, conceituar os precedentes qualificados, detalhar os processos de Gestão do Conhecimento empregados na gestão dos precedentes e demonstrar que os precedentes qualificados foram erigidos à categoria de ativo de conhecimento estratégico do Poder Judiciário Nacional. Além disso, pretende-se explorar o

³ Dados atualizados até 31.08.2022, disponível em <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>, acesso em 15.12.2022.

⁴ O NUGEPNAC divulga em sua página eletrônica diversos relatórios estatísticos de processos sobrestados por vinculação a tema de precedente qualificado. Dados disponíveis em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3133632/3200193/Quantitativo+sobrestados+por+%C3%B3rg%C3%A3o+juizador+-+1G.pdf/da4c66b1-a7a3-6bf9-bf79-b8f68a7b6aac>, acesso em 15.12.2022.

atual cenário de utilização das tecnologias nos tribunais do país, especialmente a Inteligência Artificial, dedicadas especificamente à aplicação dos precedentes qualificados.

Quanto à metodologia, a pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem do tipo quantitativa e qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2022); quanto aos fins, revela-se exploratória, metodológica e intervencionista, de modo que pretende propor técnica de trabalho para melhoria da gestão processual e da prestação jurisdicional.

No primeiro capítulo são delimitados os conceitos fundamentais dos precedentes qualificados, os processos de Gestão do Conhecimento empregados no seu gerenciamento e sua importância para o sistema judicial como conhecimento crítico ou estratégico, visto tratar-se de mecanismo que visa conferir unidade, coerência e estabilidade ao sistema jurisdicional⁵, ao tempo em que assegura ao cidadão isonomia e segurança jurídica.

No segundo capítulo relata-se uma síntese das principais tecnologias de Inteligência Artificial existentes ou em estudos nos tribunais e seu potencial de utilização a curto prazo como ferramenta de auxílio à aplicação dos precedentes qualificados no âmbito do primeiro grau de jurisdição.

No terceiro capítulo, apresenta-se proposta de método de trabalho baseada em análise de dados, passível de imediata implementação, destinada auxiliar os órgãos jurisdicionais de primeiro grau na tomada de decisão relativa ao sobrestamento de processos em decorrência de sua vinculação a precedentes qualificados.

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

1.1.PRECEDENTES QUALIFICADOS

O termo precedente, em sua acepção comum, significa aquilo “que precede ou antecede; que está antes de outra coisa do mesmo gênero, anterior” (MICHAELIS, 2015).

Da Luz (2022, p. 291), em seu clássico *Dicionário Jurídico*, define juridicamente o precedente como “decisão judicial anterior sobre determinada questão, posta em juízo, que

⁵ Código de Processo Civil: Art. 926. Os tribunais devem uniformizar sua jurisprudência e mantê-la estável, íntegra e coerente.

poderá ser aplicada a um caso atual semelhante”. Em outras palavras, precedente é uma decisão judicial utilizada como fundamento para julgamento de caso análogo posterior.

Cumpra desde logo traçar a distinção entre precedente e jurisprudência.

A jurisprudência tem natureza quantitativa, é um conjunto de decisões judiciais proferidas pelos tribunais a respeito de determinada matéria no mesmo sentido (CÂMARA, 2022). Não possui força vinculativa, apenas persuasiva.

Já o precedente pode ser tomado como sinônimo de decisão judicial, ou seja, corresponde ao julgamento proferido por uma autoridade judiciária para solução de caso concreto específico, cujo fundamento ou tese jurídica pode servir como parâmetro para decisões de casos futuros nos quais se discutam a mesma questão de direito. Os precedentes podem ser vinculativos ou persuasivos (THAMAY; GARCIA JUNIOR; FROTA JUNIOR, 2021).

Como assinala Câmara,

falar de precedente é falar de uma decisão determinada, a qual serve de base para a formação de outra decisão, proferida em processo posteriormente julgado. De outro lado, falar de jurisprudência é falar de conjunto de decisões formadoras de uma linha constante de entendimento acerca de determinado tema (CÂMARA, 2022, p. 443).

De ordinário, em nosso sistema jurídico, conceituado como de *civil law*⁶, a decisão judicial produz efeitos inter partes, isto é, vincula apenas as partes integrantes da relação processual no qual proferida. Um precedente ou decisão judicial pode ser também fundamento persuasivo para decisões posteriores.

O respeito aos precedentes judiciais no sistema brasileiro ganhou maior relevo a partir da edição do Código de Processo Civil de 2015, que instituiu o conceito de determinados tipos de precedentes como padrões decisórios vinculantes.

Mas observa-se que a legislação brasileira, já de algum tempo vinha assimilando a valorização da força vinculante aos precedentes judiciais. Na nossa história mais recente, a adoção dos precedentes ocorreu primeiramente em sede de controle concentrado de constitucionalidade, a cujas decisões se reconheceu a eficácia vinculante. A Emenda Constitucional n. 45, de 2004, introduziu no art. 103-A o instituto das súmulas vinculantes. Dentre as minirreformas do Código de Processo Civil de 1973, destacam-se a introdução do

⁶ Os sistemas *common law* e *civil law* compõem os dois principais modelos jurídicos existentes. No sistema de *civil law* ou sistema românico-germânico, a que pertence o direito brasileiro, a lei é a fonte primária do direito. O *common law* modernamente se assenta na observância dos precedentes judiciais. (VENOSA, 2022)

instituto da repercussão geral, no âmbito do STF, e do regime de julgamento de recursos repetitivos pelo STJ, como formadores de precedentes destinados a uniformizar a resolução de demandas repetitivas.

Nesse contexto, Thamay, Garcia Jr. e Frota Jr. (2021, p. 134) advertem que

o advento do CPC/2015 não pode ser considerado em si uma ruptura de paradigmas no campo da eficácia vinculante dos precedentes; não é um ponto fora da curva, inserido em um sistema em que os precedentes só possuíam, até o seu advento, eficácia persuasiva. Nem por isso, contudo, deve-se apequenar a sua relevância, pois ele de fato representa a mais recente e incisiva iniciativa no sentido de estabelecer um sistema de precedentes, contemplando fundamentalmente um regime de vinculação, nos planos horizontal e vertical, a padrões decisórios.

Em essência, o sistema brasileiro de precedentes introduzido pelo CPC/2015 consiste em mecanismo que visa conferir unidade, coerência e estabilidade ao sistema jurisdicional⁷, ao tempo em que assegura ao cidadão isonomia e segurança jurídica.

Estão enumerados no art. 927 do CPC:

Art. 927. Os juízes e os tribunais observarão:

- I - as decisões do Supremo Tribunal Federal em controle concentrado de constitucionalidade;
- II - os enunciados de súmula vinculante;
- III - os acórdãos em incidente de assunção de competência ou de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especial repetitivos;
- IV - os enunciados das súmulas do Supremo Tribunal Federal em matéria constitucional e do Superior Tribunal de Justiça em matéria infraconstitucional;
- V - a orientação do plenário ou do órgão especial aos quais estiverem vinculados.

Ressalta-se que a compreensão de vinculatividade, isto é, de obrigatoriedade de aplicação dos precedentes não é uníssona na doutrina. Câmara, por exemplo, defende que “o art. 927 cria, para juízes e tribunais, um dever jurídico: o de levar em consideração, em suas decisões, os pronunciamentos ou enunciados sumulares indicados nos incisos do art. 927. Daí não resulta, porém, qualquer eficácia vinculante” (CÂMARA, 2022, p. 450).

⁷ Código de Processo Civil: “Art. 926. Os tribunais devem uniformizar sua jurisprudência e mantê-la estável, íntegra e coerente.

Embora relevantes os argumentos doutrinários contrários à vinculação horizontal e vertical⁸ dos precedentes, para os fins da presente pesquisa adota-se a premissa de que o reconhecimento do caráter vinculante aos precedentes do art. 927 do CPC é o que melhor se coaduna com a interpretação sistemática da legislação processual civil⁹. Como adverte Theodoro Jr. (2022, p. 685), a força normativa dos precedentes qualificados não foi apenas enunciada pelo Código de Processo Civil de 2015; está presente a todo momento, ao longo de toda a sistemática do Código, alinhada com o objetivo geral de acelerar os procedimentos e aumentar a eficiência da prestação jurisdicional.

O sistema brasileiro de precedentes pretende combater os efeitos perniciosos da dissidência jurisprudencial, promovendo a isonomia dos jurisdicionados e a segurança jurídica, princípios fundamentais da nossa Constituição. Por certo, a entrega de respostas judiciais diversas para casos idênticos ou similares gera descrédito do sistema judiciário e compromete a meta de pacificação social. (FUX, 2022, p. 919).

O art. 926 do CPC estabelece que os tribunais devem manter sua jurisprudência íntegra, estável e coerente, o seu art. 8º determina ao juiz a observância dos princípios da razoabilidade, proporcionalidade e eficiência. Esses são exemplos de regras processuais que bem demonstram o escopo essencial de conferir unidade e eficiência ao judiciário.

Portanto, segundo a regra instituída pelo art. 927 do CPC, os precedentes ali enumerados são fontes primárias do direito; constituem mecanismo de uniformização e estabilização da jurisprudência dotado de eficácia vinculante.

Encontram-se na doutrina terminologias diversas para os precedentes dotados de força vinculativa: *precedentes obrigatórios*, *precedentes vinculantes*, ou ainda, *precedentes vinculativos*. O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução CNJ n. 444/2022, que instituiu o Banco Nacional de Precedentes, um repositório e plataforma tecnológica unificada

⁸ A vinculatividade deve ser compreendida em dois planos: horizontal, que diz respeito à sujeição do tribunal às suas próprias decisões; e vertical, que obriga todos os juízes ou tribunais inferiores aquele que proferiu o precedente. (THEODORO Jr., 2022, p.696)

⁹ O Ministro Fux é incisivo ao discorrer que o art. 927 do CPC, que enumera os precedentes qualificados constitui norma que se “reveste de autêntica obrigatoriedade, não soando como meramente retórica ou programática, vez que o julgador deve observar o princípio de motivação das decisões judiciais (art. 489, § 1º, em especial incisos V e VI⁸). O desrespeito sem demonstração de distinção entre o caso concreto e o paradigma ou de superação do padrão decisório implica nulidade do pronunciamento judicial.” (2022, p. 920)

de pesquisa textual e estatística dos precedentes (art. 1º), adotou a denominação *precedentes qualificados*¹⁰:

Art. 2º Para os fins desta Resolução, consideram-se:

I – Precedentes qualificados: os pronunciamentos judiciais listados nos incisos I a V do art. 927 do Código de Processo Civil; e

II – Precedentes, em sentido lato: entre outros, os pedidos de uniformização de interpretação de lei de competência do Superior Tribunal de Justiça (STJ), os enunciados de súmula do Superior Tribunal Militar (STM), do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), do Tribunal Superior do Trabalho (TST), dos Tribunais de Justiça (TJs), dos Tribunais Regionais Federais (TRFs), dos Tribunais de Justiça Militares (TJMs), dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e os pedidos representativos de controvérsia da Turma Nacional de Uniformização dos Juizados especiais federais (TNU), bem como os precedentes normativos e as orientações jurisprudenciais do Tribunal Superior do Trabalho. (CNJ, 2022)

Dentre os precedentes qualificados, a presente pesquisa dedica-se a estudar a aplicação dos precedentes enumerados no inciso III do art. 927, vocacionados à resolução das demandas de natureza repetitiva, quais sejam, os acórdãos em incidente de assunção de competência, em incidente de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especial repetitivos.

Tais precedentes compõem o universo dos temas repetitivos, pelos quais uma decisão proferida em ação ou recurso paradigma constituirá o precedente destinado a solucionar as demandas estruturais, de massa ou repetitivas análogas. Os temas repetitivos são classificados nas seguintes categorias principais: repercussão geral (RG), recursos repetitivos (RR), incidentes de resolução de demandas repetitivas (IRDR), suspensão nacional de incidentes de resolução de demandas repetitivas (SIRDR) e incidentes de assunção de competência (IAC).

1.2. GERENCIAMENTO DOS PRECEDENTES QUALIFICADOS SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conquanto o novo Código de Processo Civil tenha cunhado nosso ordenamento jurídico com um sistema de precedentes moldado para impor racionalidade à atividade judiciária, de modo a propiciar otimização da prestação jurisdicional e conter o excesso de

¹⁰ A rigor, nem todos os provimentos listados no art. 927 do CPC constituem precedentes (decisões judiciais). Como adverte Alexandre Freitas Câmara, tais padrões decisórios designam “um gênero que compreende duas espécies, o precedente e o enunciado de súmula (2022, p. 441).

litigiosidade, o fato é que para alcançar-se os resultados almejados faz-se necessário dotar a inovação legislativa de operabilidade e efetividade.

O CNJ não se descurou desses aspectos pragmáticos.

Para conferir operabilidade ao sistema de precedentes, o CNJ rapidamente editou a Resolução n. 235, de 13 de julho de 2016, na qual fixou e delimitou as diretrizes para a padronização: (a) das atividades de gerenciamento dos precedentes qualificados, (b) dos processos submetidos à julgamento pelos regimes da repercussão geral, dos recursos repetitivos, do IRDR e IAC, e (c) do acervo de processos sobrestados em razão desses temas repetitivos.

Além disso, determinou aos tribunais pátrios a implementação de um Núcleo de Gerenciamento de Precedentes (NUGEP) no âmbito de suas estruturas administrativas, como unidade permanente, vinculado à Presidência ou Vice-Presidência do tribunal, e supervisionado por Comissão Gestora de Precedentes composta por desembargadores (art. 6º e parágrafos).

As principais atribuições do NUGEP estão elencadas no art. 7º da Resolução n. 235/2016¹¹, do Conselho Nacional de Justiça, podendo-se sinteticamente aduzir que a missão

¹¹ Art. 7º O Nugep terá como principais atribuições: I – informar ao Nugep do CNJ e manter na página do tribunal na internet dados atualizados de seus integrantes, tais como nome, telefone e e-mail, com a principal finalidade de permitir a integração entre os tribunais do país, bem como enviar esses dados, observadas as competências constitucionais, ao STF, ao STJ e ao TST, sempre que houver alteração em sua composição; II – uniformizar, nos termos desta Resolução, o gerenciamento dos procedimentos administrativos decorrentes da aplicação da repercussão geral, de julgamentos de casos repetitivos e de incidente de assunção de competência; III – acompanhar os processos submetidos a julgamento para formação de precedentes qualificados e de precedentes em sentido lato, nos termos do art. 2º da Resolução CNJ nº 444/2022; (redação dada pela Resolução n. 444, de 25.2.2022); IV – controlar os dados referentes aos grupos de representativos de que trata o art. 5º da Resolução CNJ nº 444/2022, bem como disponibilizar informações para as áreas técnicas de cada tribunal quanto à alteração da situação do grupo, inclusive se admitido como Controvérsia ou Tema, conforme o tribunal superior; (redação dada pela Resolução n. 444, de 25.2.2022) V – acompanhar a tramitação dos recursos selecionados pelo tribunal como representativos da controvérsia encaminhados ao STF, ao STJ e ao TST (art. 1.036, § 1º, do CPC), a fim de subsidiar a atividade dos órgãos jurisdicionais competentes pelo juízo de admissibilidade e pelo sobrestamento de feitos; (redação dada pela Resolução n. 444, de 25.2.2022) VI – auxiliar os órgãos julgadores na gestão do acervo sobrestado; VII – manter, disponibilizar e auxiliar na alimentação dos dados que integrarão o banco criado pela Resolução CNJ nº 444/2022, com informações atualizadas sobre os processos sobrestados no estado ou na região, conforme o caso, bem como nas turmas e colégios recursais e nos juízos de execução fiscal, identificando o acervo a partir do respectivo tema ou, na inexistência de número de tema na hipótese, do número do processo paradigma ou do número sequencial do enunciado de súmula; (redação dada pela Resolução n. 444, de 25.2.2022) VIII – informar a publicação e o trânsito em julgado dos acórdãos dos paradigmas para os fins dos arts. 985; 1.035, § 8º; 1.039; 1.040 e 1.041 do Código de Processo Civil; IX – receber e compilar os dados referentes aos recursos sobrestados em razão dos precedentes qualificados e precedentes em sentido lato, nos termos definidos no art. 2º da Resolução CNJ nº 444/2022, no estado ou na região, conforme o caso, bem como nas turmas e colégios recursais e nos juízos de execução fiscal; (redação dada pela Resolução n. 444, de 25.2.2022) X – informar ao Nugep do CNJ a existência de processos com possibilidade de

desse Núcleo se desdobra em dois eixos principais: catalogar e difundir os precedentes qualificados e auxiliar os órgãos julgadores na sua aplicação.

Em observância às determinações emanadas do CNJ, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, editou a Resolução GP n. 32, de 05 de julho de 2017, a qual instituiu o Núcleo de Gerenciamento de Precedentes – NUGEP, transformado no ano de 2021 em NUGEPNAC¹², por agregação das funções de gerenciamento das ações coletivas, composto por servidores efetivos, vinculado administrativamente à 2ª Vice-Presidência e supervisionado por Comissão Gestora de Precedentes,

Com essa primeira providência, o CNJ, na esteira das novas tendências da gestão¹³, incorporou as técnicas da Gestão do Conhecimento no trato administrativo dos precedentes, como medida assecuratória da escoreta funcionalidade do sistema de precedentes, e, principalmente, da necessária uniformidade nacional dos métodos e processos de gerenciamento dos precedentes qualificados formados nas diversas Cortes Judiciárias.

Batista (2012) define a Gestão do Conhecimento na administração pública como

“um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p. 49).

As atividades desempenhadas pelo NUGEPNAC, descritas no art. 3º da Resolução GP n. 32/2017, espelham-se nos processos ou etapas da Gestão do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento (BATISTA, 2012), senão vejamos:

Identificar os recursos e processos submetidos às técnicas de julgamentos de casos repetitivos: repercussão geral, recursos repetitivos, IRDR e IAC para a formação de precedentes qualificados; (inciso II)

gestão perante empresas, públicas e privadas, bem como agências reguladoras de serviços públicos, para implementação de práticas autocompositivas, nos termos do art. 6º, VII, da Resolução CNJ 125/2010.

¹² Resolução GP n. 28, de 15 de junho de 2021, transforma o Núcleo de Gerenciamento de Precedentes – Nugep, criado pela Resolução GP n. 32 de 5 de julho de 2017, em Núcleo de Gerenciamento de Precedentes e de Ações Coletivas – Nugepnac e dá outras providências.

¹³ São exemplos de novas tendências da gestão: aprendizagem organizacional, gestão por objetivos, gestão da qualidade total, a organização como uma cadeia de valor e a gestão do conhecimento (Mações, 2017)

Criar sistema de catalogação e classificação desses recursos em temas repetitivos, segundo a questão jurídica controvertida, acrescidos das informações processuais relevantes até a fixação da tese jurídica do precedente; (inciso III V e VI)

Armazenar em banco de dados todas as informações pertinentes ao sistema de formação dos precedentes qualificados decorrentes de temas repetitivos; (inciso III)

Compartilhar todas as informações atinentes aos temas repetitivos e difundir os precedentes qualificados por meio de comunicações internas e divulgação no site do Tribunal de Justiça (incisos IV, VIII e IX).

A respeito da catalogação e armazenamento dos precedentes qualificados, impende ressaltar que está em fase de implementação pelo CNJ o Banco Nacional de Precedentes-BNP, a ser alimentado pelos Núcleos de Gerenciamento de Precedentes de todos os tribunais, conforme preconizado na Resolução CNJ n. 444/2022.

Quanto à etapa de *aplicar* os precedentes qualificados, a qual se dirige à atividade jurisdicional, verifica-se que se desdobra em duas situações: por primeiro, enquanto pendente o julgamento do precedente, e desde que tenha havido determinação expressa da Corte a quem compete esse julgamento, cabe aos órgãos judiciais o sobrestamento de todos os processos que versem sobre a mesma questão jurídica submetida à formação do precedente¹⁴; após decidida a questão, são reativados os processos sobrestados para lhes aplicar a tese firmada pelo precedente¹⁵.

Na aplicação dos precedentes, cabe ao NUGEPNAC o papel de órgão administrativo auxiliar dos órgãos julgadores na gestão do acervo de processos sobrestados em decorrência de vinculação à questão jurídica objeto dos precedentes qualificados (inciso VII). Nessa etapa da Gestão do Conhecimento, o Núcleo monitora a aplicação dos precedentes por meio de relatórios quantitativos de processos sobrestados. Estes relatórios enumeram os processos sobrestados a partir da prévia vinculação do tema repetitivo ao processo pelo magistrado, identificando o acervo de sobrestados por tema aplicado e por órgão julgador.

¹⁴ Cabe aos relatores dos processos e recursos paradigmas formadores do precedente qualificado a determinação de suspensão dos processos pendentes em tramitação, conforme previsão dos arts. 982, inciso I e 1037, II, do Código de Processo Civil.

¹⁵ A respeito dos recursos repetitivos e de repercussão geral, prevê o CPC, no art. 1.040: "Publicado o acórdão paradigma: (...) III – os processos suspensos em primeiro e segundo graus de jurisdição retomarão o curso para julgamento e aplicação da tese firmada pelo tribunal superior". Sobre o IRDR, estatui o CPC: "Art. 985. Julgado o incidente, a tese jurídica será aplicada: I - a todos os processos individuais ou coletivos que versem sobre idêntica questão de direito e que tramitem na área de jurisdição do respectivo tribunal, inclusive àqueles que tramitem nos juizados especiais do respectivo Estado ou região;

1.3. OS PRECEDENTES QUALIFICADOS COMO CONHECIMENTO CRÍTICO OU ESTRATÉGICO

Como visto na seção anterior, para assegurar operacionalidade ao sistema brasileiro de precedentes, o CNJ assentou os precedentes qualificados como ativo de conhecimento do Poder Judiciário, estabelecendo as bases de seu gerenciamento à luz dos preceitos da Gestão de Conhecimento.

E para que não pairassem dúvidas quanto à relevância de se promover a efetividade da sua aplicação, o CNJ erigiu os precedentes qualificados ao patamar de conhecimento crítico ou estratégico do Poder Judiciário Nacional, isto é, como conhecimento preponderante para a execução das estratégias institucionais, do que resulta a indispensável gestão prioritária da sua aplicação para a obtenção dos objetivos estratégicos traçados (BATISTA, 2012).

Assim é que, na definição da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, expressamente se consignou como macrodesafio a “consolidação do sistema de precedentes obrigatórios” nos processos internos.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2022).

O comprometimento dos tribunais pátrios para com a Estratégia Nacional foi documentado no 15º Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocasião em que foram acordadas as Metas Nacionais para o Judiciário Brasileiro alcançar em 2022¹⁶. A efetiva aplicação dos precedentes qualificados, por seu escopo de resolução das demandas repetitivas de modo uniforme e célere, pode ser correlacionada à “Meta 5 – reduzir a taxa de congestionamento processual”. Dirigida diretamente ao STJ está a “Meta 7 – priorizar o julgamento dos processos dos recursos repetitivos”, que estabelecem os precedentes qualificados no âmbito dessa Corte Superior.

No âmbito local, o Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, com vigência para o período 2021-2026, alinhado com as estratégias e metas nacionais, indica os seguintes direcionadores estratégicos da instituição:

Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2022).

¹⁶Metas Nacionais 2022, acessível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/metas-nacionais-aprovadas-no-15o-enpj.pdf>

A missão de promover a solução de conflitos com efetividade, conduz a visão de no futuro ser o PJSC reconhecido como organização pública confiável, funcional e inovadora. Para alcançar essas diretrizes, o Judiciário Catarinense pretende, entre outras iniciativas, promover a cultura da desjudicialização, aprimorar a prestação jurisdicional e impulsionar a solução adequada de conflitos.

Todas essas metas e objetivos estratégicos se perfilam ao macrodesafio nacional de consolidar o sistema de precedentes, do qual se vislumbram os seguintes resultados potenciais: contenção da dispersão jurisprudencial, mediante a restrição a discricionariedade judicial; desestímulo a litigância; promoção da duração razoável dos processos; solução definitiva para causas repetitivas; racionalização da prestação jurisdicional; concretização dos princípios da isonomia e segurança jurídica; eficiência do Poder Judiciário (THAMAY; GARCIA JUNIOR; FROTA JUNIOR, 2021).

Dito de outra forma, a efetiva aplicação dos precedentes qualificados na resolução dos processos judiciais constitui instrumento de fortalecimento institucional do Poder Judiciário, configurando o tema como um ativo crítico de conhecimento e que requer justa atenção por parte dos seus gestores.

2. AS NOVAS TECNOLOGIAS EM PROL DA APLICAÇÃO DOS PRECEDENTES – O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O vasto material doutrinário a respeito sistema brasileiro de precedentes e a priorização estratégica de sua gestão, denotam a sua importância para o fortalecimento institucional do Judiciário, visto que confere racionalidade às decisões judiciais, segurança e estabilidade jurídica e social (THAMAY; GARCIA JUNIOR; FROTA JUNIOR, 2021). Mas há dificuldades na aplicação dos precedentes na resolução dos casos concretos, por vezes creditada à falta de cultura dos precedentes no ambiente judiciário.

A existência ou não de oposição à adesão aos precedentes qualificados e o seu grau de relevância para o sucesso do modelo de precedentes, são questões que escapam aos propósitos da presente pesquisa. De todo modo, parece acertada a conclusão de Pitthan (2022) no sentido de que a magistratura sempre foi sensível à consideração de decisões anteriores no momento de julgar, e que no cotidiano judiciário é comum pesquisar, seguir e citar julgados anteriores como reforço de argumentação. Ademais, conforme anota Koehler,

em um sistema abarrotado de demandas repetitivas e de conflitos de massa, o ganho operacional em virtude da aplicação do sistema de precedentes é inegável. Poupa-se retrabalho em todos os processos em que o juiz teria que reforçar a argumentação já enfrentada e esgotada pela corte superior. (KOEHLER, 2020, p.3)

Logo, é crível que a otimização de julgamentos advinda da aplicação dos precedentes qualificados exprime ambiente favorável à aderência dos julgadores.

Entretanto, para a concretude do sistema de precedentes qualificados, faz-se necessário superar os desafios técnicos e operacionais da sua aplicação, tais como o expressivo número de precedentes qualificados já editados¹⁷, a excessiva diversidade de canais de informação e necessidade de pesquisa e busca em múltiplas bases de dados.

Nessa seara, constata-se que há um esforço contínuo dos tribunais em desenvolver ferramentas tecnológicas de apoio à tramitação e à decisão judicial, especialmente para simplificar e automatizar tarefas repetitivas (LIMA, COLLADO E YOSHIDA, 2022, p. 284).

Dentre as inovações tecnológicas, destaca-se a Inteligência Artificial, que vem sendo apontada como a solução mais adequada para o tratamento do imenso volume de dados gerados a partir da utilização dos procedimentos judiciais eletrônicos, e apta para garantir a eficiência e a segurança jurídica almejadas pelo sistema de precedentes qualificados (FARIA, 2022, p. 386).

Diversos tribunais têm investido recursos e estudos para implementação de Inteligência Artificial (CIAPJ-FGV, 2020). O Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário da Fundação Getúlio Vargas (CIAPJ-FGV), conduziu pesquisa em 2019-2020 para identificar os projetos de IA em desenvolvimento nos tribunais brasileiros e suas principais funcionalidades.

A pesquisa foi consolidada no Relatório de Pesquisa: Tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro – 1ª fase, apresentado no 1º Fórum sobre Direito e Tecnologia, realizado em 2020, o qual aponta que cerca de metade dos tribunais brasileiros tem Inteligência Artificial em desenvolvimento ou já implantados. Os projetos, em regra, são desenvolvidos por equipes internas dos tribunais, por iniciativa isolada ou em parceria com universidades e outros tribunais.

¹⁷ Em outubro de 2022, o site do STJ contempla o cadastro de 1172 temas de recursos repetitivos (https://processo.stj.jus.br/repetitivos/temas_repetitivos/). O STF, por sua vez, assinala a existência de 1237 temas de repercussão geral (<https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/pesquisarProcesso.asp>).

Segundo a enumeração do relatório, as principais iniciativas de IA direcionadas ao primeiro grau de jurisdição abrangem as seguintes funcionalidades: análise e correção de cadastros de processos, especialmente os dados de assunto e classe processual; identificação de processos similares (repetitividade); indexação de documentos judiciais (banco de sentenças); criação de minutas de decisão; pesquisa jurisprudencial; processamento de execuções fiscais; gestão de processos em gabinete; confecção de mandados; transcrição de audiências; serviços de atendimento ao cidadão (*chatbots*).

Especificamente sobre a aplicação de precedentes, percebe-se que os projetos de IA têm por destinatários centrais as assessorias de admissibilidade dos recursos de natureza extraordinária em tramitação nas vice-presidências dos tribunais estaduais e federais ou então aos processos em tramitação no segundo grau de jurisdição. Nesse propósito se insere o projeto *Alei*, desenvolvido pelo TRF- 1ª Região, que automatiza o processo de análise de precedentes (CIAPJ-FGJ, 2020, p. 34) e o projeto de classificação de temas na vice-presidência e turmas recursais do TRF4. (CIAPJ-FGJ, 2020, p. 37)

O projeto mais abrangente relacionado aos precedentes qualificados descritos no relatório da FGV é o IA332 (TJGO) que pretende identificar e classificar o processo pela petição inicial, indicado automaticamente se a ação judicial contraria algum dos enunciados de precedentes qualificados, para fins de aplicação do art. 332 do CPC (improcedência liminar do pedido).

Destaca-se, ainda o projeto *Leia* (FARIA, 2022), desenvolvido pela Softplan para diversos tribunais, também dirigido às unidades judiciais de primeiro e de segundo grau, e cuja primeira fase de implantação contemplou a análise e a indicação de sugestão de sobrestamento de processos para um conjunto de 50 temas.

Nos Tribunais Superiores, o projeto *Victor* (FARIA, 2022), do STF, identifica recursos que se enquadram nos temas mais recorrentes de repercussão geral; o STJ opera com o *Athos*, (CIAPJ-FGV, 2020, p. 27/28) voltado a localizar e agrupar processos e acórdãos por similaridade. O agrupamento de processos similares permite ao NUGEP/STJ, indicar à Comissão Gestora de Precedentes recursos candidatos a formação de precedentes qualificados. O STJ dispõe ainda dos sistemas *Sócrates*, destinado aos gabinetes dos Ministros, que realiza o monitoramento, o agrupamento de processos e a identificação de precedentes; sistema *E-juris*, destinado à secretaria de jurisprudência; e sistema *TUA (Tabela Unificada de Assuntos)*, que identifica o assunto dos recursos para fins de distribuição às respectivas Seções de julgamento.

Por último, há que se fazer referência à plataforma *Sinapses*, instituída pelo CNJ por meio da Resolução n. 332/2020, que consiste em solução computacional que visa armazenar,

testar, treinar, distribuir e auditar modelos de Inteligência Artificial (inciso III do art. 3º). Trata-se de um *marketplace*, no qual os tribunais disponibilizam os modelos de IA já desenvolvidos e que possuam padrão específico de interface de programação de aplicativos (API) para utilização por outros tribunais (art. 12).

3. PROPOSIÇÃO DE MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS PARA OTIMIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS PRECEDENTES QUALIFICADOS AOS PROCESSOS DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO

É inegável que o uso de Inteligência Artificial agilizará o acesso à informação e a gestão dos processos, o que certamente resultará em incremento da celeridade processual, com maior nível de isonomia e uniformidade das decisões judiciais.

O atual estado da arte, porém, demonstra que ainda há um longo percurso até o momento em que a solução tecnológica mais festejada consiga, de fato, ser a principal ferramenta de aplicação dos precedentes qualificados, particularmente nos processos em primeiro grau de jurisdição.

Assim também concluiu Guerra em sua análise:

Os estudos citados evidenciam o forte movimento de transformação digital em curso no Poder Judiciário brasileiro, semelhante àquele em curso na Europa, bem como o alto nível de expectativas em relação às soluções de inteligência artificial. Todavia, os achados permitem ponderar a falta da maturidade dessas tecnologias, restritas à experimentação em núcleos de litigiosidade especializada, não se tratando, ainda, de ativo tecnológico consumível em escala, especialmente pela primeira instância do Poder Judiciário (GUERRA, 2022, p. 327)

Diante do panorama atual, o autor sugere um modelo de debate genérico para a questão do incremento da aplicação dos precedentes vinculantes aos processos em primeiro grau de jurisdição, que compreende o uso combinado de Análise de Dados, *Business Intelligence*, Ciência de Dados e Inteligência Artificial, apoiados em sistema de governança de dados e capacitação profissional (alfabetização de dados).

Transpondo esse ideário para a realidade do Poder Judiciário de Santa Catarina, tem-se, de um lado, que a quase totalidade dos processos judiciais tramitam em meio eletrônico, o que significa que há expressivo volume de dados acerca das características de cada processo.

De outro, os temas de precedentes qualificados são catalogados, armazenados e atualizados pelo NUGEPNAC no mesmo sistema eletrônico de tramitação processual.

Tanto os cadastros de processos judiciais como os de precedentes qualificados no sistema eproc seguem as mesmas regras de padronização de registros formuladas pelo CNJ, sintetizadas nas Tabelas Processuais Unificadas – TPU¹⁸.

Assim, o sistema de tramitação eletrônica de processos, eproc contém diversos dados cadastrais classificadores de processos. Destacam-se os dados padronizados relativos à competência (cível, criminal, etc), classe processual e assuntos, além dos dados das partes e procuradores.

Do mesmo modo, em relação aos precedentes qualificados, consideradas todas as suas categorias - repercussão geral (RG), recursos repetitivos (RR), incidentes de resolução de demandas repetitivas (IRDR), suspensão nacional de incidentes de resolução de demandas repetitivas (SIRDR) e incidentes de assunção de competência (IAC), há no eproc registros cadastrais por ramo do direito, classes processuais e assuntos.

Com esse arcabouço de dados, afigura-se possível conceber um método de trabalho baseado em coleta e análise de dados, com o objetivo de obter o mapeamento e identificação dos processos passíveis de sobrestamento por vinculação a precedentes qualificados, e assim orientar os órgãos julgadores de primeiro grau para a tomada de decisão.

O método consiste no cruzamento dos dados cadastrais de processos e de temas pré-selecionados (que contenham determinação de suspensão nacional da tramitação processual), relativos à competência, classe e assunto, eventualmente complementados pelos dados de partes e procuradores para fins de apuração de similaridades de registros. A localização de processos cujos registros cadastrais coincidam com o conjunto de informações cadastrais dos temas dos precedentes qualificados, indica a probabilidade de que sejam passíveis de vinculação a um ou mais precedentes qualificados, para efeito de seu sobrestamento até o julgamento definitivo dos respectivos precedentes. Cumpre ressaltar que, após o julgamento definitivo do tema de precedente qualificado, o sistema eproc de modo automatizado efetua o levantamento da suspensão do processo e o faz conclusivo para o órgão julgador decidir o caso de acordo com a tese jurídica firmada no precedente.

¹⁸ As Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário foram implementadas pela Resolução CNJ n. 46, de 18.12.2007 com escopo de uniformização taxonômica e terminológica de classes, assuntos, movimentações e documentos processuais aplicáveis a todos os órgãos do Poder Judiciário e a serem empregadas nos respectivos sistemas processuais. Disponibilizadas em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/tabela-processuais-unificadas/>

Para a condução da atividade ora delineada, é pertinente a designação do NUGEPNAC, seja porque detém expertise no gerenciamento de precedentes, seja porque está inserida em seu escopo a função de órgão auxiliar dos órgãos julgadores na gestão dos processos sobrestados.

A proposta é análoga ao método de trabalho centralizado no NUMOPEDE, unidade da Corregedoria-Geral de Justiça responsável pelo monitoramento do perfil de demandas. Por meio de painéis de *Business Intelligence*, os dados e metadados extraídos do eproc são geridos e analisados pelo órgão correicional com a finalidade de identificar, por similaridade, padrões anormais de repetitividade na distribuição dos processos no primeiro grau de jurisdição.

No NUGEPNAC, o manejo concentrado dos dados cadastrais do processo e dos temas permite uniformizar, controlar, e se for o caso, corrigir, a seleção das demandas potencialmente sujeitas a suspensão da tramitação em decorrência da aplicação dos precedentes qualificados.

Como já mencionado, essa análise dos dados cadastrais do acervo de primeiro grau deve ser utilizada primariamente como instrumento de apoio à decisão judicial. Ou seja, todos os resultados das análises de dados realizadas pelo NUGEPNAC devem ser submetidos à validação da respectiva unidade jurisdicional de primeiro grau, a quem compete proferir o provimento judicial de sobrestamento, caso positivada a correspondência processo-precedente.

Apresenta-se abaixo o esquema síntese do método ora proposto:

Figura 3 – Fluxo do método de trabalho



Fonte: elaborado pela autora

Necessário salientar que não se desconhece que as unidades judiciais de primeiro grau já dispõem de recursos de *Business Intelligence* para a gestão de processos. Porém, o método proposto aponta para um duplo benefício: de um lado, centraliza a análise de dados em setor

especializado, apto a fornecer mapeamento do perfil global das ações em tramitação no Estado, de modo a agilizar e padronizar procedimentos de gestão e tratamento do acervo processual de primeiro grau; de outro, desonera as unidades judiciais da tarefa de triagem de processos a cada nova determinação de suspensão nacional de ações judiciais em curso em decorrência de afetação de tema de precedente qualificado.

Igualmente oportuno consignar que esse método é passível de implementação imediata no Poder Judiciário de Santa Catarina, sem necessidade de vultosos investimentos financeiros e com emprego de pessoal já qualificado, salvo eventual capacitação da equipe designada na utilização das ferramentas tecnológicas necessárias ao desenvolvimento da metodologia.

Com respeito aos resultados almejados, inicialmente espera-se fomentar a aplicação dos precedentes qualificados direcionada ao sobrestamento de processos no primeiro grau de jurisdição. E, considerando-se que após o julgamento definitivo do precedente qualificado a reativação dos processos é automática para fins de aplicação da tese jurídica firmada no precedente, como já explicitado, é resultado consequente também esperado o incremento da aplicação dos precedentes na resolução de mérito dos processos em tramitação.

Mas é possível vislumbrar ainda outros efeitos colaterais positivos, tais como, a otimização dos fluxos de trabalho nas unidades judiciárias; estímulo à correção dos dados de cadastros de processos judiciais; aprimoramento do *dataset*; e integração colaborativa entre NUGEPNAC e os juízos de primeiro grau.

Além disso, no futuro, esse modelo de análise de dados poderá também ser empregado com a finalidade garimpo de processos repetitivos aptos à formação de precedentes qualificados no âmbito do TJSC, mediante instauração de incidentes de resolução de demandas repetitivas (IRDR) e incidentes de assunção de competência (IAC).

Por fim, a coleta e a análise centralizada dos dados do acervo de primeiro grau também têm a potencialidade de instrumentar o Centro de Inteligência Judiciária do Estado de Santa Catarina na sua missão de acompanhar e monitorar o ajuizamento de demandas judiciais repetitivas, apresentar estratégias para o tratamento adequado dos conflitos e propor a padronização da gestão dos processos suspensos em razão dos precedentes qualificados¹⁹.

¹⁹ TJSC, Resolução GP n. 23-2021: Art. 3º Compete ao CIJESC: (...) II – acompanhar e monitorar o ajuizamento de demandas judiciais repetitivas ou de massa no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e apresentar estratégias para o tratamento adequado dos conflitos; ... VIII – propor a padronização, em todas as instâncias e graus de jurisdição, da gestão dos processos suspensos em razão da admissão de incidentes de demandas repetitivas ou da afetação de processos ao regime de julgamento dos recursos repetitivos ou de recursos extraordinários com repercussão geral, nos termos da Resolução n. 235, de 13 de julho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça;

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num cenário persistente de elevados índices de congestionamento do sistema judiciário, derivados de litigiosidade excessiva e repetitiva, toda e qualquer iniciativa, administrativa ou jurisdicional, vocacionada para a promoção de resolução efetiva das demandas e consequente desjudicialização de conflitos merece atenta consideração.

O sistema brasileiro de precedentes vinculantes introduzido pela legislação processual, a par da pretensão de racionalizar a atividade judicial, representa a concretização de direitos fundamentais do cidadão, previstos na Constituição Federal, relativos ao direito de tratamento isonômico e de segurança jurídica.

Aliás, os benefícios que podem advir da aplicação dos precedentes qualificados são de tal magnitude para o nosso sistema de justiça, que o CNJ, para além de padronizar a gestão desse ativo em todas as Cortes do país, por meio de instituição de unidade administrativa especializada (NUGEPNAC), solidificou o sistema de precedentes como conhecimento estratégico, integrando-o ao planejamento estratégico 2021-2026 do Poder Judiciário.

Em que pese à extrema relevância dos precedentes qualificados para o aprimoramento da prestação jurisdicional, sua aplicação, especialmente nos processos de primeiro grau ainda é incipiente.

O processo de digitalização do Judiciário e de desenvolvimento das inovações tecnológicas adjacentes, conquanto tenha se acelerado nos últimos anos, ainda não está pronto para solver a dificuldade prática de identificar dentre os milhares de temas de precedentes qualificados já editados aquele que eventualmente se insere na questão jurídica singular *sub judice* perante a primeira instância.

Ante, pois, a necessidade de criar soluções de curto prazo para dar concretude operacional ao sistema de precedentes, o método de trabalho de análise de dados proposto, por estar amparado em ferramentas disponíveis (dados e metadados dos processos) e em pessoal já capacitado na gestão dos precedentes qualificados, revela-se uma medida de apoio imediato à atividade jurisdicional que permitirá a concretização da almejada prestação de justiça célere, eficiente e isonômica.

A implementação da Inteligência Artificial na predição dos precedentes qualificados incidentes nos processos judiciais não torna obsoleto o modelo de análise de dados proposto, que guarda potencial como ferramenta coadjuvante para, por exemplo, efetuar seleção prévia de processos e precedentes qualificados a serem submetidos à processamento pela tecnologia

inteligente; auxiliar na validação dos resultados das análises dos algoritmos; e, ainda, contribuir na arquitetura de novos modelos de evolução.

Por último, impende salientar que para aplicação prática do método proposto é imprescindível, primeiramente, a anuência da Comissão Gestora de Precedentes e de Ações Coletivas, órgão supervisor do NUGEPNAC, visto que o método implica em atribuição de novas funções ao órgão. Após a aprovação, e com a devida priorização pelos órgãos administrativos competentes, é crucial o suporte técnico da área de informática, para que sejam identificadas e selecionadas as ferramentas mais adequadas à execução da análise dos dados.

5. REFERÊNCIAS

ANAISSE, Paulo César Moy. **O Sistema de Precedentes Judiciais Brasileiro: o *Stare Decisis* Nacional. Em: O Sistema de Precedentes Brasileiro – Demandas de Massa, Inteligência Artificial, Gestão e eficiência.** Coordenadores: Fabrício Castagna Lunardi, Frederico Augusto Leopoldino Koehler, Taís Schilling Ferraz; autores: Acácia Regina Soares de Sá ... [et al.]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, 2012

CÂMARA, Alexandre F. **O Novo Processo Civil Brasileiro.** Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772575/>. Acesso em: 27 out. 2022.

CIAPJ-FGV - **Relatório: Inteligência Artificial - Tecnologia Aplicada À Gestão De Conflitos No Âmbito Do Poder Judiciário Brasileiro.** Luis Felipe Salomão (coord). FGV, disponível em <https://ciapj.fgv.br/projetos>, acesso em 02.11.2022

CNJ, **Gestão Estratégica e Planejamento: Estratégia do CNJ 2021-2026.** Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodessafios-2021-2026/> . Acesso em 10.12.2022.

CNJ, **Relatório Analítico Justiça em Números 2017**, disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>, acesso em 15.12.2022.

CNJ, **Relatório Analítico Justiça em Números 2022**, disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>, acesso em 06.10.2022.

CNJ, **Resolução n. 235, de 13 de julho de 2016**, disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2312>, acesso em 03.11.2022.

CNJ, **Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020**, disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>, acesso em 02.11.2022

CNJ, **Resolução n. 444, de 25 de fevereiro de 2022**, disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4415>, acesso em 03.11.2022

FUX, Luiz. **Curso de Direito Processual Civil**. Grupo GEN, 2022. 9786559645466. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559645466/>. Acesso em: 26 jul. 2022.

DA LUZ, Valdemar P. **Dicionário jurídico**. Editora Manole, 2022. E-book. 9786555767308. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555767308/>. Acesso em: 06 set. 2022.

FARIA, Rodrigo Martins. **Tecnologia da Informação aplicada ao Gerenciamento de Precedentes Qualificados: Uma Proposta para a Eficiência do Sistema de Justiça. Em: O Sistema de Precedentes Brasileiro – Demandas de Massa, Inteligência Artificial, Gestão e eficiência**. Coordenadores: Fabrício Castagna Lunardi, Frederico Augusto Leopoldino Koehler, Taís Schilling Ferraz ; autores: Acácia Regina Soares de Sá ... [et al.]. Brasília : Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/>. Acesso em 11.11.2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

GUERRA, João Thiago de França. **Precedentes Vinculantes, dados e tecnologia: enquanto os robôs não chegam**. Em: O Sistema de Precedentes Brasileiro – Demandas de Massa, Inteligência Artificial, Gestão e eficiência. Coordenadores: Fabrício Castagna Lunardi, Frederico Augusto Leopoldino Koehler, Taís Schilling Ferraz ; autores: Acácia Regina Soares de Sá ... [et al.]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/>. Acesso em 20.11.2022.

KOEHLER, Frederico Augusto Leopoldino. **O sistema de precedentes obrigatórios e o incremento da eficiência na prestação jurisdicional: aplicar a ratio decidendi sem rediscuti-la.** Revista Anep de Direito Processual, Salvador, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistaanep.com.br/index.php/radp/article/view/9>. Acesso em 12.12.2022

JÚNIOR, Humberto T. **Curso de Direito Processual Civil - Vol. 3.** Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559642373. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559642373/>. Acesso em: 07 dez. 2022

LUNARDI, Fabrício Catagna. **Centro de Inteligência e Sistema de Precedentes: O Presente e o Futuro para a Gestão de Conflitos.** Em: O Sistema de Precedentes Brasileiro – Demandas de Massa, Inteligência Artificial, Gestão e eficiência. Coordenadores: Fabrício Castagna Lunardi, Frederico Augusto Leopoldino Koehler, Taís Schilling Ferraz ; autores: Acácia Regina Soares de Sá ... [et al.]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/>. Acesso em 20.11.2022.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea - Vol I.** Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942212. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942212/>. Acesso em: 07 set. 2022

Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, 2015, Editora Melhoramentos Ltda, versão on line disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em 10.10.2022.

PITTHAN, Thielly Dias de Alencar. **Os Precedentes e o Novo Paradigma Decisório: Análise do Recurso Especial n. 1.807.923-SC.** Em: O Sistema de Precedentes Brasileiro – Demandas de Massa, Inteligência Artificial, Gestão e eficiência. Coordenadores: Fabrício Castagna Lunardi, Frederico Augusto Leopoldino Koehler, Taís Schilling Ferraz ; autores: Acácia Regina Soares de Sá ... [et al.]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/>. Acesso em 23.11.2022.

THAMAY, Rennan; JUNIOR, Vanderlei G.; JR., Clóvis Smith F. **Precedentes Judiciais.** Editora Saraiva, 2021. E-book. 9786555598469. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598469/>. Acesso em: 06 set. 2022.

TJSC, **Missão e Visão: Mapa estratégico 2021-2026**. Disponível em:
https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/mapa_estrategico_digital.png/b4dadecefc43-83e6-6625-2e2fea14d682?t=1625870717111 . Acesso em 10.12.2022

TJSC, **Resolução GP n. 23, de 12 de maio de 2021**, disponível em [Sistema de Busca Textual - Módulo de Busca - TJSC](#), acesso em 04.11.2022.

VENOSA, Sílvio de S. **Direito Civil: Parte Geral**. v.1. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772650. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772650/>. Acesso em: 27 out. 2022.

GESTÃO PROCESSUAL, BOAS PRÁTICAS E INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

CASE MANAGEMENT, GOOD PRACTICES AND INNOVATION IN THE JUDICIAL POWER OF SANTA CATARINA

Robson Rodrigo Dal Chiavon¹

RESUMO

O sistema de justiça brasileiro vem passando por profundas transformações para se adaptar às necessidades contemporâneas de enfrentamento da crescente litigiosidade judicial, sendo a modernização e o aprimoramento da justiça necessidades prementes. Para tanto, a adoção de instrumentos de gestão se fez necessário para modernizar o sistema de justiça e dar concretude aos preceitos fundamentais de acesso à justiça e a razoável duração do processo. Nesse cenário, o presente artigo tem por objetivo analisar, a partir de uma perspectiva cronológica, de que forma a gestão processual, a adoção de boas práticas e a inovação estão contribuindo na prestação jurisdicional, notadamente no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. O tema é desenvolvido ao longo de três capítulos, com a utilização dos métodos dedutivos, revisão bibliográfica e documental, sendo possível observar que os projetos de Metodologia de Gestão por Triagem Complexa, Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais e o Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição, de iniciativa do Poder Judiciário de Santa Catarina, têm se mostrado como instrumento eficaz de gestão processual.

Palavras-chave: Gestão processual; Boas práticas; Inovação; Gabinete de magistrado.

ABSTRACT

The Brazilian justice system has been undergoing profound transformations to adapt to the contemporary needs of facing the growing judicial litigation, with the modernization and improvement of justice being urgent needs. To this end, the adoption of management instruments was necessary to modernize the justice system and give effect to the fundamental precepts of access to justice and the reasonable duration of the process. In this scenario, this article aims to analyze, from a chronological perspective, how procedural management, the adoption of good practices and innovation are contributing to judicial provision, notably in the

¹ Robson Rodrigo Dal Chiavon: Especialista em Direito Constitucional pela Faculdade IBMEC São Paulo e Instituto Damásio de Direito; Especialista em Direito Civil e Processo Civil pelo Centro Universitário Uniftec; Pós-graduando em Teoria do Direito, Dogmática Crítica e Hermenêutica pela Academia Brasileira de Direito Constitucional (ABDConst) e em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina (Academia Judicial); Bacharel em Direito pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó); E-mail: robsonchiavon@tjsc.jus.br. Orientadora: Anna Claudia Krüger. Mestre em administração, na área de concentração Estratégia e Desempenho, pela Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul (2015). Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (2004), especialização em Direito Administrativo e Administração Pública pelo Complexo de Ensino Superior Anita Garibaldi – CESUSC (2006) e Especialização em Gestão Organizacional e Tecnologia em RH pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2012). E-mail: annaclaudia@tjsc.jus.br.

Judiciary of the State of Santa Catarina. The theme is developed over three chapters, with the use of deductive methods, bibliographical and documental review, and it is possible to observe that the projects of Management Methodology by Complex Triage, Management Guidelines of Judicial Units and the Office Management Manual in the 2nd Degree of Jurisdiction, on the initiative of the Judiciary of Santa Catarina, have proven to be an effective instrument of procedural management

Keywords: Case management; Good Practices; Innovation; Magistrate's Office.

INTRODUÇÃO

Os estudos da administração pública voltada aos Tribunais e, notadamente, da gestão processual, são objeto de pesquisa relativamente recentes no Brasil e passaram a receber especial atenção com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004 ao incluir, na Constituição Federal de 1988, o direito fundamental à razoável duração do processo e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação (art. 5º, LXXVIII, CF).

Nesse cenário, criou-se o Conselho Nacional de Justiça (art. 92, I-A, CF) como órgão do Poder Judiciário, sendo uma de suas atribuições precípua a de zelar pela observância do artigo 37 da Constituição Federal, que trata das normas e princípios gerais que regem a administração pública (art. 103-B, § 4º, II, CF).

Inspirada nesse contexto de busca por um Poder Judiciário mais eficiente e célere, a Lei n. 13.105/2015 (que instituiu o novo Código de Processo Civil), trouxe como norma fundamental o direito de as partes obterem, em prazo razoável, a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa (art. 4º). Para a doutrina especializada, a razoável duração do processo é conceito jurídico indeterminado, mas seu conteúdo mínimo está a determinar:

“i) ao legislador, a adoção de técnicas processuais que viabilizem a prestação da tutela jurisdicional dos direitos em prazo razoável [...]; ii) ao administrador judiciário, a adoção de técnicas gerenciais capazes de viabilizar o adequado fluxo dos atos processuais, bem como organizar os órgãos judiciários de forma idônea (número de juízes e funcionários, infraestrutura e meios tecnológicos); e iii) ao juiz, a condução do processo de modo a prestar a tutela jurisdicional em prazo razoável, inclusive com a adoção de técnicas de gestão capazes de dispensar intimações para a prática de atos processuais (calendário processual, art. 191, CPC) e com a adoção de uma ordem cronológica preferencial para julgamento das causas (art. 12, CPC)” (ARENHART, MARINONI, MITIDIERO, 2023, p. 154).

A partir do método dedutivo, revisão bibliográfica e documental, o presente artigo pretende analisar, a partir de uma perspectiva cronológica, de que forma a gestão processual, a

adoção de boas práticas e a inovação estão contribuindo na prestação jurisdicional, notadamente no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

De igual forma, buscar-se-á promover levantamento teórico para os principais conceitos introdutórios em matéria de administração da justiça e gestão judiciária contidos na literatura especializada, identificar os atos normativos e/ou manuais publicados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e Conselho Nacional de Justiça com a indicação de boas práticas para aplicação na gestão de gabinetes judiciais e, ainda, analisar a contribuição das ferramentas de inovação do processo de gestão processual.

1 BREVE EVOLUÇÃO DO TEMA NO BRASIL

Historicamente, o Direito no Brasil tem sua origem ainda em 1504 quando Dom Manuel I, por meio da Carta Régia, doou largos territórios a particulares para colonização das terras descobertas por Pedro Álvares Cabral no que então foi denominado de Ilha de Vera Cruz, dividindo o território em capitanias hereditárias (DE CICCIO, 2017). Predominava à época os postulados do Direito Canônico, vigendo enquanto sistema normativo positivado as Ordenações Reais Afonsinas (1466), Manuelinas (1521) e Filipinas (1603-1830). O sistema de justiça, por sua vez, era composto de juízes ordinários, almotacés (fiscal de pesos e medidas e da taxaço dos preços nos alimentos) e funcionários designados pelos donatários das capitanias hereditárias. Com a formação do Governo Geral (1548), a Justiça brasileira foi estruturada em três instâncias sendo, posteriormente, criadas e instaladas as primeiras comarcas. Em 1609 houve a instalação do Tribunal da Relação da Bahia, em 1751 o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro, em 1813 o Tribunal de Relação do Maranhão e em 1822 o de Pernambuco.

Com a vinda da família real em 1808, o Tribunal do Rio de Janeiro foi transformado em Casa da Suplicação. Finalmente, com a independência do Brasil em 1822, Dom Pedro I outorgou em 1824 a Constituição Política do Império do Brasil, prevendo a existência de quatro poderes: Legislativo, Moderador, Executivo e Judicial (art. 10), com a determinação de criação do Supremo Tribunal de Justiça, composto de Juízes letrados, tirados dos Tribunais de Relação por suas antiguidades (art. 163). Posteriormente, com a Proclamação da República, criou-se a Justiça Federal, em 1890, e alterado o nome do Supremo Tribunal de Justiça para Supremo Tribunal Federal, em 1891.

Já com a Constituição de 1937, a Justiça Federal foi extinta, tendo a Constituinte de 1946 criado o Tribunal Federal de Recursos, sendo restaurada a Justiça Federal em 1966. Com a redemocratização e o fim da ditadura, promulgou-se a Constituição Federativa do Brasil de

1988, nela prevendo a criação do Superior Tribunal de Justiça e cinco Tribunais Regionais Federais, sendo a Corte da Cidadania instalada em 7 de abril de 1989.

Se a história do Direito no Brasil é secular, o estudo da administração enquanto ciência é algo relativamente recente no território nacional dado que, de acordo com informações do Conselho Federal de Administração, o ensino da administração em território brasileiro teve início apenas em meados da década de 1950 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Elpídio Donizete lembra que nem sempre o Poder Judiciário gozou de autonomia administrativa e financeira, principalmente na época do governo militar em que as garantias de estabilidade e vitaliciedade foram suspensas pelo Ato Institucional número 1 (DONIZETE, 2018, p. 855). De acordo com o mesmo autor:

Com o advento da Constituição de 1988 e com o aperfeiçoamento propiciado pela Emenda Constitucional 45/2004, várias foram as inovações incorporadas ao Texto Constitucional, visando, sobretudo, ampliar a independência e autonomia do Poder Judiciário, principalmente quando comparado com os demais Poderes (Executivo e Legislativo). Foi conferido aos tribunais, no que atine à autonomia administrativa, a possibilidade de promover seu autogoverno, no sentido de elegerem seus próprios órgãos diretivos, elaborarem seus regimentos internos, organizarem suas secretarias e serviços auxiliares, bem como os juízos que lhes forem vinculados, entre outras atribuições inseridas no bojo da Constituição, com o intuito claro de elastecer o status de emancipação obtido pelo Poder Judiciário a partir de 1988. Outra importante inovação trazida pela EC 45/2004 que merece destaque diz respeito à criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Concebido com o escopo de ampliar a transparência e efetuar o controle dos órgãos judiciais, o CNJ visa, entre outros objetivos, fiscalizar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o cumprimento dos deveres funcionais dos juizes. Do ponto de vista da autonomia do Poder Judiciário, fez-se extremamente relevante a criação de um órgão de controle e fiscalização atrelado ao próprio Poder Judiciário (DONIZETE, 2018, p. 855).

Na exposição de motivos à EC n. 45, de 31 de dezembro de 2004, o constituinte derivado alertava que “[...] a Justiça, em seus vários setores precisa modernizar-se, com a consciência de que os juizes fazem parte da comunidade e que somente enquanto partícipes dessa mesma comunidade podem distribuir Justiça” (CNJ, 2021, p. 3-7).

Isso levou à edição, no ano de 2009, do II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo, firmado pelos chefes dos poderes executivo, legislativo e judiciário, com os seguintes objetivos (BRASIL, 2009):

- I - acesso universal à Justiça, especialmente dos mais necessitados;
- II - aprimoramento da prestação jurisdicional, mormente pela efetividade do princípio constitucional da razoável duração do processo e pela prevenção de conflitos;
- III - aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições de Estado para uma maior efetividade do sistema penal no combate à violência e criminalidade, por meio de políticas de segurança pública combinadas com ações sociais e proteção à dignidade da pessoa humana.

A reforma promovida no sistema de justiça com a promulgação da EC n. 45 trouxe profundas transformações no Poder Judiciário, sendo o planejamento e a gestão estratégica marcos entre as atividades desenvolvidas pelo Conselho Nacional de Justiça. De acordo com Richard Pae Kim e Fabiana Andrade Gomes e Silva:

[...] de forma inédita, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu as suas metas, a partir de 2009, e definiu a sua Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, elementos essenciais de plano estratégico, a serem seguidos por todos os órgãos do Poder Judiciário, direcionando-os para boa execução da Estratégia Nacional definida (KIM e SILVA, 2020, p. 2).

A partir desses referenciais é possível vislumbrar que, ano após ano, o Poder Judiciário vem se utilizando das ferramentas e ensinamentos trazidos pela ciência da administração como forma de condução da gestão da atividade jurisdicional direcionada a prestação de um serviço público mais célere, efetivo e com vistas ao aprimoramento e aperfeiçoamento do sistema de justiça. Para consecução desse desiderato, importante destacar – além das reformas legislativas – os vários papéis do administrador dentro da organização, sintetizados em quatro tarefas essenciais: planejamento, organização, direção e controle. Essas tarefas ou processos gerenciais, são também conhecidas pela sigla PODC e tem origem nas bases da administração científica inaugurada por Frederick Winslow Taylor e Jules Henri Fayol. A atividade de planejamento, portanto, pode ser assim conceituada:

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomada de decisões sobre metas e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade, ou uma empresa tentará realizar no futuro. O planejamento não é uma resposta informal e caótica a uma crise: é um esforço proposital dirigido e controlado pelos gestores e que frequentemente recorre ao conhecimento e à experiência de funcionários de todos os níveis (BATEMAN e SNELL, 2012, p. 74).

Nessa mesma linha de raciocínio, Jones e George (2012, p. 5-6) esclarecem que a tarefa de planejamento consiste na identificação e escolha dos “[...] objetivos da organização e as linhas de ação apropriadas, ou seja, desenvolvem estratégias para alcançar um alto desempenho”. De acordo com esses mesmos autores, o processo de planejamento envolve três

etapas: definir as metas a serem perseguidas; identificar as estratégias a adotar para cumprimento das metas; e os recursos disponíveis para esse desiderato. Outrossim, como ferramenta para auxiliar no planejamento estratégico, podemos destacar a utilização da matriz SWOT, definida por Jones e George (2012, p. 181), como uma operação de planejamento para identificação dos pontos fortes e fracos (fatores internos), bem como dos aspectos relacionados às oportunidades e ameaças (fatores externos). Segundo esses mesmos autores, identificados os fatores, “os administradores podem continuar o processo de planejamento e determinar as estratégias específicas para concretizar a missão e os objetivos da organização”. A esse respeito, cabe ainda citar Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro (2020, p. 129):

A base de aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando-se em conta sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos [...] com as forças (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos ou para melhoria) dessa organização ao lidar com aquelas ameaças e oportunidades.

Modernamente, novas metodologias de gestão do planejamento estratégico vêm sendo empregadas com o objetivo de auxiliar na realização das metas definidas pela organização, como é o caso do método de Objetivos e Resultados-Chave (OKR, sigla no inglês para *Objectives and Key Results*), por meio de qual são criados objetivos específicos menores e os resultados-chave esperados de modo a determinar o nível de aproximação do resultado final esperado (MICHELON, 2022).

Ney Wiedemann Neto (2010, p. 28) destaca que, “depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, na fase da implantação do plano estratégico, para que se caminhe na direção pretendida”. Assim, do geral para o específico, o planejamento se divide em três etapas:

Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização.

Planejamento tático: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico, e o seu objetivo consiste em examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Esse processo realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos.

Nesse sentido, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni lembra que Poder Judiciário tem buscado “introduzir mudanças gerenciais que propiciem o planejamento estratégico que retrate

a realidade da instituição e planeje seu futuro, orçamento programa, organização e transparência dos dados, avaliação de desempenho e gestão de fluxos do trabalho” (ZANONI, 2019, p. 44).

Dessa forma, “[...] o emprego de metodologias da ciência da administração, sem olvidar os outros campos interdisciplinares, tende a auxiliar e otimizar a prestação do serviço público da tutela jurisdicional” (ZANON JUNIOR, 2021, p. 25), na medida em que compete ao magistrado dirigir o processo conforme as disposições do Código de Processo Civil, incumbindo-lhe, dentre outros deveres, o de velar pela razoável duração do processo (art. 139, II, Lei n. 13.105/2015).

Com esse pequeno resgate, podemos constatar de que forma o Poder Judiciário e a administração passaram a caminhar juntos como forma de responder às necessidades de se desenvolver uma justiça mais igualitária, célere e eficaz frente às necessidades contemporâneas.

No ano de 2007, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução CNJ nº 49, determinando aos Tribunais de Justiça e ao Superior Tribunal de Justiça a criação, em sua estrutura, de uma unidade administrativa voltada a elaboração de estatística e plano de gestão estratégica (art. 1º) de modo a subsidiar os magistrados no processo decisório (art. 2º). Assim, o primeiro planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário nacional foi instituído pela Resolução CNJ nº 78, de 18 de março de 2009 “e representou um passo importante em disseminar a cultura de administração gerencial, voltada para resultados, e da importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pelos órgãos da justiça brasileira” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2023).

O segundo ciclo, relativo aos anos de 2015-2020, foi instituída pela Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, “e se deu por meio de políticas judiciárias, programas e metas e instrumentos de aferição que permitem identificar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos pelos órgãos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2023).

Atualmente, em seu terceiro ciclo, o planejamento estratégico 2021-2026 foi instituído pela Resolução CNJ n. 325, de 30 de junho de 2020.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, o planejamento estratégico igualmente observou os ciclos observados no âmbito nacional, sendo o primeiro relativo ao período de 2009 a 2014 e, o segundo, de 2015 a 2020.

O planejamento vigente, 2021 a 2026, propõe diretrizes, metas e objetivos a serem perseguidos em cada uma das seguintes áreas essenciais: gestão e governança; prestação jurisdicional e soluções de autocomposição; tecnologia da informação; bem-estar; valorização e aperfeiçoamento dos integrantes do Poder Judiciário catarinense (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2021).

Assim é que se definiu como missão: “promover a solução de conflitos com efetividade”; visão: “ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora”; e valores: credibilidade, valorização das pessoas, efetividade, inovação, acessibilidade e sustentabilidade.

No eixo estratégico “prestação jurisdicional”, pode-se destacar como objetivos o de “aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais” e de “impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes”. De acordo com o planejamento estratégico elaborado, “o uso de ferramentas digitais tem tornado possível que um número cada vez maior de tarefas repetitivas e mecanizadas seja realizado de forma autônoma, com o mínimo de supervisão humana”. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2021). Ademais, a solução adequada de conflitos por meio de acordos continua sendo papel estratégico essencial, até mesmo como forma de direcionar recursos àqueles casos que não se resolvem por meio da conciliação ou da mediação.

2 GESTÃO PROCESSUAL E BOAS PRÁTICAS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

2.1 Gestão processual (*case management*)

O estudo da gestão judicial se desenvolve no campo da interdisciplinaridade entre as ciências jurídica e da administração, pautado pela busca de soluções de problemas relacionados à administração do Poder Judiciário. De acordo com Orlando Luiz Zanon Junior, essa área do conhecimento se subdivide em outras duas, a saber: a gestão dos tribunais (*court management*) e a gestão processual (*case management*). Nos interessa, em especial, essa última, sendo por ele assim conceituada:

[...] a gestão processual (*case management*), que trata do estudo da administração da atividade finalística da jurisdição, com enfoque nos fluxos processuais e no lançamento de decisões, com qualidade, celeridade e menor custo. Trata-se de atribuição inafastável de todo magistrado no exercício da jurisdição (ZANON JUNIOR, 2021, p. 19).

Seus primórdios remontam ao início da década de 1970, nos Estados Unidos com o projeto *Judicial Case Management*. Posteriormente, nos idos de 1998, houve na Inglaterra e País de Gales significativa reformulação da legislação processual civil, chamada de *Civil*

Procedure Rules, tendo por alicerce o controle judicial sobre o processo (*court control of litigation*), em contrapartida ao modelo até então vigente em que a gestão dos processos se concentrava nas mãos das partes (advogados), seja na forma de administrar o tempo ou na forma de se realizar o ato processual. Essa necessidade de mudança adveio diante da constatação da alta complexidade e excessivo custo da jurisdição civil. Assim, a exemplo a adoção de um calendário para a prática dos atos (*timetable*), observou-se significativa redução nos atrasos (ALMEIDA, 2011, p. 3).

Francine Feldens destaca que a “[...] introdução do *case management* nas cortes requereu uma mudança cultural dos operadores do direito dessa área, pois havia um sistema adversarial e esses países passaram a ter um sistema processual baseado na cooperação” (FELDENS, 2014, p. 4).

Com efeito, o modelo até então vigente tanto na doutrina nacional como estrangeira, centrava-se:

[...] em torno do privatismo e do publicismo no processo civil, ou seja, se o sistema deveria prestigiar mais a atuação das partes (adversarial) ou do juiz (inquisitorial) dentro do processo. Atualmente esse debate ficou ultrapassado, pois o formato ideal de processo civil exige a cooperação de todos os *players* (juiz, partes e advogados), com o propósito final de alcançar resultados mais justos, céleres e eficientes (CABRAL, 2020, p. 3).

No Brasil, essa evolução é igualmente perceptível na medida em que o revogado Código de Processo Civil de 1973 (Lei n. 5.869/1973) conferia amplos poderes ao juiz e que foram ampliados com o advento da Lei n. 13.105/2015, primando por uma justiça mais célere, justa, atenta às necessidades sociais e menos complexa. Para tanto, o código tratou de inserir doze artigos no capítulo “das normas fundamentais do processo civil” para estabelecer que todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva” (art. 6º) e, a exemplo do que se fez no *common law*, possibilitar que o juiz e as partes, de comum acordo, possam fixar calendário para a prática dos atos processuais (art. 191).

Deve ser observado, outrossim, que “[...] o protagonismo diretivo do juiz se destaca por envolver outras atividades gerenciais, que incluem importantes ações administrativas e judiciais” (CABRAL, 2020, p. 3). Melhor explicando:

[...] o gerenciamento do processo insere-se em um universo maior, que contempla temas ligados a políticas públicas, gestão de cartórios judiciais, investimento na informatização dos processos, estrutura física dos cartórios,

treinamento constantes dos funcionários públicos, atualização permanente do juiz, entre outras” (CAHALI, 2013, p. 32).

O enfrentamento da alta litigiosidade, contudo, ainda é problema a ser resolvido. De acordo com os dados apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça no *Justiça em números 2021*, 25,8 milhões de casos novos foram registrados no ano de 2020 (CNJ, 2021).

Orlando Luiz Zanon Junior lembra que “[...] a solução tradicionalmente adotada para o enfrentamento da demanda (ingresso de novos processos) e do acervo (passivo acumulado de feitos) consistia na contratação de mais profissionais qualificados, principalmente juízes e auxiliares” (ZANON JUNIOR, 2021, p. 38). Trata-se, contudo, de medida paliativa.

Assim, ferramentas de gestão devem ser empregadas a fim de melhor gerenciar essa demanda, com especial atenção àquelas já testadas e aprovadas, de modo a se administrar com eficácia e eficiência.

2.2 Boas práticas

A Resolução CNJ n. 325/2020 ao dispor sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, estabeleceu em seu artigo 7º, parágrafo único, que “os órgãos do Poder Judiciário poderão utilizar as práticas publicadas no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional”.

O Portal CNJ de boas práticas, regulamentado pela Portaria n. 140/2019, tem por objetivo “ampliar a gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário e disseminar iniciativas e projetos inovadores em busca da melhoria da gestão e da prestação jurisdicional” (art. 1º), constituindo-se num “ambiente virtual para o registro e divulgação de práticas de sucesso, possíveis de serem replicadas, que podem servir de modelo para a gestão dos diversos órgãos do Poder Judiciário” (art. 2º).

Referida Portaria trouxe, ainda, importante conceito operacional para o termo “boa prática”, assim definido em seu art. 4º, I:

[...] boa prática: experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário (CNJ, 2019).

Portanto, uma boa prática pode consistir em uma estratégia, abordagem ou atividade que possa ser replicável e que conduza de forma confiável a um resultado desejado.

No âmbito do Conselho Nacional de Justiça, destaca-se o programa de Gestão por Triagem Complexa, do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), aprovado pelo plenário do CNJ e desenvolvido pelo ex-juiz-corregedor do Núcleo II – Estudos, Planejamentos e Projetos da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ), Orlando Luiz Zanon Junior, no qual se estabelece métodos para aumento da produtividade de magistrados e servidores e que, desde abril de 2020, compõe o Portal CNJ de Boas Práticas.

Do programa apresentado, válido extrair-se as seguintes informações:

A metodologia representa um esforço de aplicação de preceitos de Jurimetria, de Análise Econômica do Direito e de Gestão Judiciária para o enfrentamento do considerável índice de litigância diagnosticado no cenário forense brasileiro. O método consiste em uma forma organizada e padronizada de mapeamento gradativo e periódico do acervo, que visa a conferir qualidade e celeridade ao lançamento de decisões judiciais e, ainda, promover sinergia com as atividades de cumprimento (de cartório), mediante aproveitamento das automações disponíveis. A sua premissa central consiste em estabelecer um fluxo separado para desafogar os impulsos processuais simples com agilidade e, assim, liberar recursos e tempo para a análise das questões mais complexas. Outrossim, promove uma correlação entre celeridade nos casos fáceis e repetitivos (*easy cases*) com majoração da qualidade no tratamento das questões mais complexas e sensíveis (*hard cases*).

[...]

O seu objetivo é apresentar soluções para otimizar a gestão de lançamento de decisões jurisdicionais no primeiro grau, com enfoque na conjugação de duas medidas, consistentes, primeiro, na montagem de uma base de modelos uniformizada (quanto à forma, estrutura, conteúdo e utilidade) e, segundo, na organização do fluxo de processos físicos e digitais (tocante à possibilidade de redução de gargalos e à agilização de procedimentos).

A técnica amolda-se aos mais diversos sistemas de tramitação eletrônica de processos. Isso se diz porque a inserção dos códigos de triagem pode ser efetuada mediante o uso do localizador/ ou embrete no eproc, da observação da fila no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ) ou de tarefa do PJe.

[...]

A implementação da metodologia depende da montagem de uma base de modelos padronizados, para promover os impulsos processuais mais simples, sem a necessidade de redação ou maior grau de interferência humana; e, da promoção de uma triagem integral do acervo concluso, para identificar e quantificar os impulsos mais simples (baixa intensidade de interferência humana), os quais são codificados de acordo com a descrição do modelo a ser aplicado. O mapeamento com a identificação dos impulsos é realizado pela equipe da unidade (assessores). Para tanto, são inseridos códigos padronizados que indicam precisamente se a etapa processual pode ser resolvida mediante o uso de um dos modelos (casos repetitivos) ou se é necessária a produção artesanal com análise de provas e consulta legal, doutrinária e jurisprudencial (casos difíceis). A Triagem Complexa enfoca esta bipartição no tratamento dos processos judiciais, estabelecendo um fluxo rápido para a tramitação dos cerca de 80% de processos pendentes de provimentos judiciais mais simples,

de modo a desafogar os recursos disponíveis para tratamento dos outros 20% de casos pendentes de decisões complexas (CNJ, 2022).

No âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina o projeto foi institucionalizado como Programa Permanente de Treinamento e Implementação da Metodologia de Gestão por Triagem Complexa, em novembro de 2018 e está regulamentado pela Portaria n. 46/2019, cuja implementação em gabinete envolve as seguintes etapas (art. 5º):

- I - Mapeamento integral do acervo de processos conclusos para impulso judicial, mediante aposição dos códigos de triagem;
- II- Lançamento das peças de despachos, decisões e sentenças que compõem o fluxo rápido;
- III- Organização de plano de gestão para enfrentamento gradativo dos processos pendentes de decisões e sentenças do fluxo complexo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2019).

Os métodos e técnicas administrativas estão compilados no documento “Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais – V5” e está dividido em: diretrizes gerais; diretrizes por competências; e Triagem Complexa (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2022).

As diretrizes gerais estão subdivididas em: básicas, de checagem e de portarias.

Pertinente às diretrizes básicas, elencou-se: 1) conhecer a equipe; 2) tratar das urgências; 3) editar portaria administrativa; 4) mapear o acervo concluso (Triagem Complexa); 5) mapear o acervo em andamento em cartório (Recódigos da Triagem Complexa); 6) criar modelos; 7) montar base de teses; 8) adotar jurimetria; 9) adotar modelo de gestão unificada; 10) elaborar plano de gestão; 11) fixar metas; 12) estabelecer rotina de atendimento interno; 13) estabelecer rotina de atendimento externo; 14) adoção de calendário público; 15) organizar a pauta de audiências.

As diretrizes de checagem, por sua vez, dividem-se em: 1) checar mapeamento do acervo (sprints); 2) monitorar a entrada; 3) controlar os modelos; 4) checar jurimetria; 5) reuniões periódicas; 6) manutenção da equipe; 7) agendamento de medidas de enfrentamento; 8) atender os chamados das instâncias administrativas; 9) correção das audiências; 10) buscar colaboração; 11) monitorar a alimentação correta do sistema.

As diretrizes de portarias destinam-se a centralizar, em documento único, todas as orientações gerenciais da unidade.

O programa também apresenta as seguintes sugestões a serem adotadas em cada unidade de acordo com sua realidade: 1) estabelecer critérios de reconhecimento; 2) utilizar

checklists; 3) evitar paralisações longas; 4) usar redações claras; 5) utilizar saneamento progressivo; 6) referenciar as decisões nos apensos.

Dentro das Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais se encontra a Triagem Complexa propriamente dita, assim definida:

[...] uma forma organizada e padronizada de mapeamento gradativo e periódico do acervo, que visa a conferir qualidade e celeridade ao lançamento de decisões judiciais (gabinete) e, ainda, promover sincronização com as tarefas de cumprimento (de cartório), mormente quando aproveitadas as automações disponíveis (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2022).

A Triagem Complexa é composta por duas partes. Na primeira, é necessária a montagem e manutenção de uma base de modelos padronizados com a finalidade de promover impulsos processuais mais simples, sem a necessidade de redação ou interferência humana. E, no segundo passo, a triagem integral do acervo de modo a mapear os processos que reclamam esse tipo de impulso e que serão codificados de acordo com o modelo padronizado a ser aplicado. Sua aplicação em gabinete ocorre em cinco etapas, a saber: 1) carga de entrada – recebimento e separação; 2) Triagem Complexa (triagem com análise); 3) elaboração de minutas; 4) conferência; 5) assinatura.

Muito embora as Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais e a Triagem Complexa estejam voltadas ao primeiro grau de jurisdição, há plena possibilidade de aplicação – com adaptações – ao gerenciamento de processos no âmbito dos gabinetes de segundo grau de jurisdição.

Concomitantemente a esse programa pioneiro instituído no âmbito da Corregedoria-Geral de Justiça está o projeto *Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição*, elaborado no ano de 2015 sob a coordenação e desenvolvimento do Desembargador Raulino Jacó Brüning, dos servidores Fabíola Monteiro Caetano Sebastiani, Karin Tasca Maier, Mariane Soares Ramos Medeiros, coordenação metodológica da servidora e professora Dra. Elizete Lanzoni Alves, revisão de texto de Pietro Tabarin Volponi e colaboração dos servidores João Anfilóquio Machado, Wanderley Horn Hülse, Rafael Ulguim da Rosa Vieira, Ronei Vilmar Baron e Tatiana Costa Cássio.

O trabalho desenvolvido teve por escopo auxiliar no desenvolvimento de ações e métodos que promovam ganhos quantitativos e qualitativos na gestão judiciária da segunda instância a partir de uma metodologia de gestão “[...] para a formação de equipe de trabalho,

obtenção de melhorias no fluxo dos processos judiciais, adoção de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 11).

Com objetivos específicos, o *Manual de Gestão de Gabinetes no 2º Grau de Jurisdição* pretende: incentivar a modernização de gestão no Poder Judiciário de Santa Catarina; promover a satisfação pessoal e profissional dos servidores que trabalham em gabinete; definir procedimentos para distribuição de tarefas e competências com foco em maior produtividade; aprimorar a gestão democrática de pessoas de modo a formar e manter uma equipe motivada; levantar dados para identificação dos problemas e propor soluções técnicas e administrativas para melhoria da eficiência na prestação jurisdicional; combater a morosidade na prestação jurisdicional; reduzir o custo de um processo de modo que se obtenha mais resultado com menos horas trabalhadas; demonstrar os benefícios da adoção do teletrabalho; reduzir gastos públicos por intermédio da gestão de materiais; aplicar critérios de sustentabilidade na gestão de gabinete, conforme orientações da Secretaria de Gestão Socioambiental (Plano de Logística Sustentável – PLS/SC) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 11).

A metodologia de gestão apresentada desenvolve-se a partir dos seguintes eixos: divisão e organização dos processos judiciais; fluxos dos processos judiciais em gabinete (triagem inicial, impulso e regularização processual, elaboração de minuta de decisão monocrática ou de minuta de voto, pauta e julgamento em colegiado, atribuições complementares); medidas de caráter pessoal, administrativas e jurídicas; sustentabilidade; gestão de pessoas (humanização e liderança democrática, clima organizacional, planejamento e teletrabalho, trabalho em equipe); gestão sustentável em gabinetes.

A respeito dos resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia proposta, os desenvolvedores do projeto apontaram:

Do ponto de vista qualitativo, verificou-se que o método de liderança e as ferramentas adotadas foram eficientes, visto que geraram aumento da motivação e satisfação da equipe, facilmente percebido pelo clima organizacional agradável e harmonioso estabelecido no ambiente de trabalho. Essa atmosfera, por sua vez, propiciou o crescimento da produtividade.

O projeto-piloto demonstrou que no primeiro ano de implementação (de maio/2013 a abril/2014), o gabinete julgou 75,75 processos em média por mês. Já no segundo ano (de maio/2014 a março/2015), houve incremento nessa média, que passou a ser de 126,91 processos julgados mensalmente.

Ademais, a quantidade de processos do acervo diminuiu. Quando iniciada a implantação deste projeto, havia 1.003 processos em gabinete. Após dois anos de intenso trabalho e dedicação, o acervo foi reduzido a 700 processos, número que atualmente continua decrescendo gradativamente.

O aumento do número de processos julgados mensalmente, aliado à redução do acervo de processos em gabinete, acarretou a entrega da prestação

jurisdicional de forma célere. E, como consequência, verificou-se a satisfação da sociedade e a redução de gastos.

A adoção dos critérios de sustentabilidade na gestão de gabinetes permitiu a avaliação quantitativa e qualitativa das ações voltadas à administração de materiais. A partir do conhecimento dos números relativos ao uso de papel, fotocópias, combustível, telefonia e água engarrafada, foi possível redimensionar o consumo e repensar as atitudes de todos de forma harmônica com o projeto de gestão socioambiental do Poder Judiciário de Santa Catarina e os movimentos mundiais preocupados com a proteção e conservação do meio ambiente (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2015).

Os três *cases* apresentados - *Metodologia de Gestão por Triagem Complexa*, *Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais* e o *Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição* – são projetos bem-sucedidos do Poder Judiciário de Santa Catarina, haja vista estarem estruturados em uma metodologia desenvolvida com critérios científicos, qualificados por sua replicabilidade e verificabilidade, reconhecidos tanto pelo Tribunal de Justiça catarinense como o plenário do Conselho Nacional de Justiça.

As diretrizes neles contidas inovam no processo de gestão de processos (inovação organizacional) no âmbito da justiça estadual, na medida em que se prestam a diminuir custos, otimizar rotinas e melhorar a eficiência do serviço público com reflexos na distribuição da justiça com efetividade e pacificação social, objetivo último pretendido pelo planejamento estratégico.

3 INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Na década de 1960, o economista japonês Shigeto Tsuru provocou a seguinte reflexão em seu livro *Has Capitalism Changed?* (publicado em português pela editora Zahar com o título *Aonde vai o capitalismo?*). Embora as principais preocupações de Tsuru estivessem voltadas para a polarização capitalismo x socialismo, observou-se nessa dialética a ocorrência de crescimentos econômicos em países como os Estados Unidos, tomados por invenções tecnológicas decorrentes de práticas organizacionais, pesquisas e desenvolvimento, microeletrônica, informática, telecomunicações e, ainda, inovações financeiras (SAES e SAES, 2013).

Nessa perspectiva de transformação social, econômica e cultural experimentada ao longo dos tempos, o conceito de inovação surge, a partir da definição emprestada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como:

[...] a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005, p. 55).

Inovar, contudo, não é tarefa simples e não se limita a novas tecnologias. Inovação “[...] requer a identificação dos problemas que importam e sua transposição sistemática para oferecer soluções simples e inteligentes” (KEELEY: 2015, p. 7).

Desse modo, a inovação deve ser analisada sob os seguintes aspectos (NEVES JUNIOR, 2020, p. 110):

a) vantagem relativa (como o usuário vê vantagens para ele na sua adoção); b) compatibilidade (se o usuário vê compatibilidade da inovação com seus valores, suas experiências e com a necessidade de adaptações); c) complexidade (quão difícil ou fácil é para o usuário compreender e aplicar a inovação); d) experimentalidade (se o usuário pode previamente testar a inovação de forma segura); e) observabilidade (quanto os resultados da inovação são observáveis pelas pessoas).

E pode ser assim classificada (NEVES JUNIOR, 2020, p. 118):

Quanto à natureza, a inovação pode ser disruptiva ou incremental. Disruptiva é a inovação que cria algo totalmente novo ou que altera a estrutura de algo existente. Por sua vez, a inovação incremental apenas aprimora algo sem alterações significativas em sua estrutura.

No tocante ao seu objeto, temos: a inovação de produtos, que implementa mudanças em bens ou serviços; a inovação de processos, que altera métodos de produção ou de distribuição; a inovação organizacional, que modifica as práticas de negócios da empresa, a organização da própria empresa ou de seu local de trabalho, ou ainda suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços; e a inovação de marketing, que implementa um novo método de mercadologia com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, visando melhor responder às necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou a reposicionar o produto no mercado para incrementar as vendas.

[...]

No tocante ao objeto da inovação em governo, temos vários tipos de inovação:

- a) Inovação de serviço (ex.: cria-se um novo serviço público de fornecimento gratuito de conexão à rede mundial de computadores [wi-fi livre em praças públicas];
- b) inovação de produto (ex.: nova vacina contra determinada doença);
- c) inovação de processo (ex.: aperfeiçoamento do procedimento de expedição de passaportes);
- d) inovação organizacional (ex.: criação de secretaria municipal de novas tecnologias);

- e) inovação comunicacional (ex.: aplicativo de comunicação direta entre cidadãos e o governo para identificar problemas nas vias públicas);
- f) inovação de políticas públicas (ex.: adoção de programa de inovação aberta para aperfeiçoamento da mobilidade urbana).

A Constituição Federal de 1988 apresenta em diversos dispositivos o termo inovação, como por exemplo: ao tratar da competência comum da União, Estados, Distrito Federal e Municípios em proporcionar os meios de acesso à inovação e para legislar concorrentemente sobre a matéria (art. 23, V; art. 24, IX); o desenvolvimento da inovação no âmbito do Sistema Único de Saúde (art. 200, V); e a destinação de recursos públicos às escolas públicas para atividade de pesquisa, extensão e de estímulo e fomento à inovação (art. 213, § 2º).

Todos esses dispositivos ingressaram no texto constitucional com a promulgação da Emenda Constitucional nº 85/2015, com a finalidade de atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. A partir dela, deu-se nova redação ao Capítulo IV da Constituição Federal para incluir a inovação ao seu texto e estabelecer que “o Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação” (art. 218), com estímulo à “articulação entre os entes, tanto públicos quanto privados, nas diversas esferas de governo” (art. 218, § 6º) (BRASIL, 2015).

No âmbito infraconstitucional, a Lei n. 10.973/2004, com a redação dada pela Lei n. 13.243/2016, assim considera inovação (art. 2º, IV):

[...] introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2004).

Nada obstante essa nova previsão de fomento à inovação no serviço público, sem dúvidas, foi com a criação do Conselho Nacional de Justiça o divisor de águas com a edição da Resolução nº 395 de 9/3/2021, instituindo a Política de Gestão da Inovação de modo a aprimorar as atividades dos órgãos judiciários mediante a “ difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais” (CNJ, 2021).

Nesse contexto, considerou-se inovação:

[...] a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas

complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (CNJ, 2021).

O primeiro laboratório de inovação no Poder Judiciário brasileiro foi criado no ano de 2016 na Justiça Federal de São Paulo, denominado “iJuspLab” (JFSP, 2016) e, no ano de 2019, o Conselho Nacional de Justiça inaugurou seu laboratório de inovação para o processo judicial em meio eletrônico (InovaPJe), instituído pela Portaria CNJ nº 25/2019.

Inovação, no entanto, não se faz sozinha, tampouco da noite para o dia. A complexidade de fatores e a multiplicidade de agentes envolvidos encontram obstáculo, principalmente, na burocracia governamental e na resistência a mudança de práticas estabelecidas. Isso se deve ao fato de que “[...] a inovação na Justiça envolve modificar práticas administrativas, associadas a imagens institucionais, o que implica, em parte, desistir de algumas crenças e práticas tradicionais” (MOTTA, 2010 *apud* CASTRO e GUIMARÃES, 2017).

Para que a inovação seja, de fato, algo efetivo no âmbito judicial, Paulo Cezar Neves Junior faz as seguintes recomendações aos gestores e formuladores das políticas públicas:

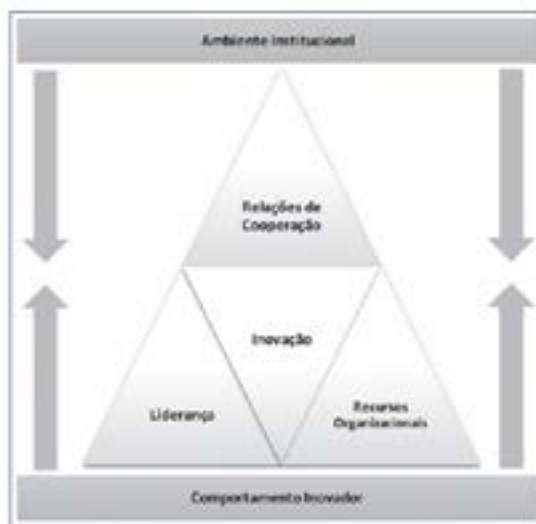
Para os gestores, recomendam o seguinte: a inovação deve ser analisada em suas três dimensões (novos processos, novos serviços e novos modelos de negócios) porque ordinariamente envolverá essa combinação; o gestor precisa ser proativo para tornar a inovação reconhecida como importante para a instituição; devem ser adotados mecanismos formais para estimular, avaliar e desenvolver ideias, sempre utilizando ferramentas para reduzir riscos; os líderes devem estar presentes durante todo o ciclo da inovação, ou seja, da identificação dos problemas até a implementação das soluções, sempre motivando a participação da equipe; gestores devem buscar diferentes fontes de financiamento e garantir que os recursos existam do começo ao fim dos projetos; e a divulgação das iniciativas e dos resultados deve ser eficaz para que haja estímulo à inovação e à comunicação adequada das boas práticas para que seja avaliada corretamente sua aplicabilidade diante das peculiaridades de cada órgão.

Para os responsáveis pelas políticas públicas judiciais sugerem: cuidado para que a inovação seja sempre desenvolvida ou adaptada às necessidades locais específicas; devem ser estimuladas as trocas de experiência entre os gestores; as decisões devem ser tomadas sempre considerando as dificuldades para prever os resultados e riscos da inovação; deve haver tolerância, principalmente das lideranças, com a falibilidade da inovação; as oportunidades para reconhecer e recompensar o sucesso de medidas inovadoras não devem ser perdidas; importante considerar todos os benefícios das iniciativas, uma vez que manter o foco apenas em métricas de curto prazo pode afastar importantes inovações (NEVES JUNIOR, 2020, p. 138).

Castro e Guimarães (2017, p. 180) ao proporem um modelo teórico-metodológico de inovação no Poder Judiciário, apontam cinco dimensões que podem afetar no processo de

inovação no sistema de justiça, quais sejam: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador, sendo representado pela seguinte figura:

Figura 1 - modelo teórico-metodológico de inovação proposto por Marilú Pereira Castro e Tomas Aquino Guimarães



Fonte: Marilú Pereira Castro e Tomas Aquino Guimarães (2017, p. 180).

A partir desse modelo, os autores defendem as seguintes proposições:

- 1) quanto maior a pressão institucional para inovar, maior a predisposição das organizações da Justiça para inovarem, na medida em que a racionalidade dessas organizações concorre com o ambiente institucional;
- 2) se o ambiente institucional for restritivo à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar;
- 3) quanto maior o comprometimento da organização com valores que levem à inovação, maior a pressão para estabelecer um contexto organizacional, institucional e interorganizacional mais favorável à inovação;
- 4) se os valores dos atores são contrários à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar e maior será a resistência desses atores às pressões para inovar (CASTRO e GUIMARÃES, 2017, p. 180).

Como visto, o contexto institucional das organizações influencia no modo de se fazer inovação, sendo fator preponderando para o sucesso ou não para a implementação de políticas públicas voltadas à inovação no setor público.

No Poder Judiciário catarinense, editou-se a Resolução GP n. 78, de 29 de novembro de 2022, com a finalidade de criar o Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (NUI) e o Comitê de Governança de Inovação (CGI), tendo o primeiro (NUI) por

objetivos: fomentar a cultura de inovação no PJSC; incentivar o empreendedorismo interno; zelar pelo aprimoramento dos processos de trabalho internos; e disseminar boas práticas e o uso de ferramentas de gestão que favoreçam a evolução contínua dos serviços judiciários no PJSC (art. 2º). Referida normativa deu nova roupagem ao Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (JudLab), instituído pela Resolução GP n. 23, de 12 de agosto de 2020, atribuindo-lhe atuação “na experimentação, prospecção e disseminação de ideias inovadoras, mediante o uso de métodos ágeis e práticas colaborativas que envolvam ações de exploração e ideação, tais como projetos-piloto, prototipagem e testes estruturados de soluções inovadoras, com foco no usuário” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2020). Esse contexto normativo revela uma postura de se fazer inovação baseada no modelo *bottom-up* (ao reverso do modelo *top-down*) em que as iniciativas de inovação partem “da administração intermediária e dos funcionários de linha de frente” (CASTRO e GUIMARÃES, 2017, p. 175) e aprovadas pela alta administração.

Interessante destacar que o Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina poderá, inclusive, mediante acordos, parcerias e formação de redes, atuar conjuntamente com outros laboratórios, instituições acadêmicas, entidades públicas e privadas, com o objetivo de trocar experiências e desenvolver projetos de inovação.

Embora recente a normativa, diversos projetos inovadores foram desenvolvimentos e implementos no âmbito da Justiça de Santa Catarina, a exemplo dos três casos citados no capítulo anterior e que consistiram em verdadeira inovação organizacional.

Os projetos de gestão criadas no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina se constituem em “inovação de processo” na medida em que buscaram, de forma inovadora, sistematizar o modo de se fazer gestão nas justiças de primeiro e segundo grau. Seu resultado, por evidente, visa atender às necessidades contemporâneas em que foram produzidos. A dinamicidade do direito e das demandas da sociedade, no entanto, certamente influenciarão e implicarão na revisão dessas práticas com vistas a tornar o sistema de justiça cada vez mais eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da virada do milênio, vislumbramos uma série de reformas no sistema de justiça, tanto do ponto de vista legal como estrutural, com o intento de transformar a prestação jurisdicional num serviço público mais moderno, ágil e efetivo. Essas medidas se fizeram

necessárias para dar concretude aos preceitos fundamentais de acesso à justiça e à duração razoável do processo, imperativo da sociedade contemporânea.

A modernização e aprimoramento da justiça somente se fez possível com a introdução de processos gerenciais importados da ciência da administração com vistas a se pensar no Poder Judiciário do futuro, tendo como princípio basilar, a doção do planejamento e gestão estratégica.

O estudo desenvolvido ao longo desses três capítulos buscou analisar e trazer a lume a forma de se fazer e administrar a atividade jurisdicional do ponto de vista da gestão processual (*case management*) efetivada pelos magistrados no âmbito de seus gabinetes. Nesse contexto, insere-se os projetos de *Metodologia de Gestão por Triagem Complexa*, *Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais* e o *Manual de Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição*, de iniciativa do Poder Judiciário de Santa Catarina, replicáveis e com sua eficácia comprovada, cujas diretrizes somente se tornaram possíveis a partir dos estudos advindos da jurimetria, análise econômica do direito e gestão judiciária.

Do ponto de vista organizacional, são projetos inovadores e que colocam o Tribunal de Justiça catarinense em posição de destaque no cenário nacional, em especial pela criação do Núcleo de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (NUI), do Comitê de Governança de Inovação (CGI) e do Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (JudLab), pensado num modelo em que as iniciativas de inovação podem ter origem direta dos agentes que atuam no *front* do serviço público.

O sucesso desse modelo de gestão deve vir acompanhado de uma postura direcionada à resolução dos problemas locais, no fomento às iniciativas de inovação, à troca de experiências entre os gestores, disseminação e replicação das boas práticas e estímulo dos colaboradores à mudança de rotinas de trabalho e culturas organizacionais que atentem contra a eficiência no serviço público.

A receita para a construção de um serviço público com qualidade e moderno requer constante aprimoramento e pensar democrático, condições sem as quais não estaremos prontos para a justiça do futuro.

Nas palavras de Marcelo Nobre: “Justiça que inova renova o justo” (NOBRE, 2021, p. 297)

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. *O case management inglês: um sistema maduro?* **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**. Ano 5. Volume VII. N. 7. Janeiro a Junho de 2011. Rio de Janeiro. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/21127/15217>. Acesso em 4 abr. 2022.

ARENHART, Sérgio Cruz; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. **Código de Processo Civil Comentado**. 9ª ed., revista, atualizada e ampliada. – São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2023.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**. Série A. 2.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BRASIL. **II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 maio 2009, Seção 1.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. *Case Management no Brasil*. **Revista ANNEP de direito processual**. Vol 1, n. 2, Art. 24, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.34280/annep/2020.v1i2.24>. Acesso em 4 abr. 2022.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional** (com remissões ao projeto do novo CPC). Vol. 10. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CASTRO, Marilú Pereira. GUIMARÃES, Tomas Aquino. **Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico**. EBAPE.BR, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLf6ZXRqSn3rF/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 8 nov. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020. **História da profissão**. Disponível em <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao>. Acesso em 4 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022. **Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/>. Acesso em 4 abr. 2022.

_____. **Estratégia Nacional do Poder Judiciário**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategias-nacionais-antiores/>. Acesso em 9 fev. 2023.

_____. **Relatório Justiça em Números: 2020**. Anual. Brasília: CNJ, 2021.

_____. **Justiça em números 2021** – Brasília: CNJ, 2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 4 abr. 2022.

DE CICCO, Cláudio. **História do direito e do ordenamento jurídico**. 8ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

FELDENS, Francine. **Aproximação entre o *case management* e o processo civil cooperativo**. Trabalho de conclusão de especialização. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/189075>. Acesso em 4 abr. 2022.

FORENSE, Equipe. **Constituição Federal Comentada**. Disponível em: Minha Biblioteca [Livro eletrônico], Grupo GEN, 2018.

GREGÓRIO, Álvaro [et al]. **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Bluncher, 2019.

JONES, G.; GEORGE, J. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO. **Portaria nº 10, de 31 de maio de 2016**. Disponível em https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/atos_normativos/PortariaDFOR.10.2016.pdf. Acesso em 8 nov. 2022.

KEELEY, Larry [et al]. **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**; tradução de Beth Honorato. – São Paulo: DVS Editora, 2015.

KIM, Richard Pae. SILVA, Fabiana Andrade Gomes e. A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Revista CNJ**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 207-218, jan./jun. 2020.

MICHELON, Eliana. Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia Objectives and Key Results (OKR). **Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti**, 12(20). Disponível em <https://doi.org/10.18815/sh.2022v12n20.543>. Acesso em 9 fev. 2023.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0. Inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. – São Paulo: Blucher, 2020.

NOBRE, Marcelo. **Justiça que inova renova o justo. In Inovações no sistema de justiça: meios alternativos de resolução de conflitos, justiça multiportas e iniciativas para a redução da litigiosidade e o aumento da eficiência nos tribunais: estudos em homenagem a Múcio Vilar Ribeiro Dantas**. Marcelo Navarro Ribeiro Dantas, organizador. - São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. São Paulo: Finep, 2005.

SAES, Flávio Azevedo Marques de; SAES, Alexandre Macchione. **História econômica geral**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico 2021-2026**. Disponível em

https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163.

Acesso em 4 abr. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais**. Versão 5, 2022. Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/2902299/Diretrizes+de+Gest%C3%A3o+de+Unidades+Judiciais+V5.pdf/3d71bcc9-7213-b334-c0c9-2ffe780ec570?t=1643382138076>. Acesso

em 8 nov. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição**. 2015. Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/863535/Orienta%C3%A7%C3%B5es+para+Gest%C3%A3o+de+Gabinetes+no+2%C2%BA+Grau+de+Jurisdi%C3%A7%C3%A3o/020eb2ff-2bc2-4bd3-8d03-565f2c91a335>. Acesso em 8 nov. 2022.

WIEDEMANN NET, NEY. **Gestão de Gabinetes de Magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Coleção Administração Judiciária**; v. 9. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. **Manual de gestão judicial**. 1ª ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021.

UMA PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ E SEGURA

AN EFFECTIVE AND SAFE INTERNAL COMMUNICATION PROPOSAL

Carlos Henrique Righetto Moreira¹

RESUMO

A fertilidade da comunicação pode ser medida por suas estratégias e por seus efeitos, pois contém em seu escopo a intersubjetividade por somente existir no vínculo com o outro. O presente artigo tem por objetivo reunir elementos que demonstram que a atual forma de comunicação interna do Poder Judiciário de Santa Catarina pode ser aprimorada, em termos de eficácia e segurança. Quanto à eficácia, porque importantes mensagens não conseguem alcançar resultados, em meio à sobrecarga de informações a que as pessoas estão submetidas. No que se refere à segurança, porque a comunicação é feita basicamente por *e-mail*, um protocolo criado nos anos 1970 que, apesar de ainda ser útil no contexto de uma comunicação institucional genérica, permite o uso de técnicas de engenharia social para a perpetração de golpes digitais. Ao entender o porquê a comunicação por e-mail é ineficaz e insegura, será possível propor uma alternativa inovadora em substituição ao e-mail na comunicação interna. Diante da pesquisa sobre possíveis ineficácia e insegurança da comunicação realizada por e-mail, buscar-se-á a proposição de alternativas inovadoras.

Palavras-chave: Comunicação interna, eficácia, segurança da informação, correio eletrônico.

ABSTRACT

The fertility of communication can be measured by its strategies and by its effects, since it holds intersubjectivity in its scope, since it only exists in the bond with the other. This article aims to gather elements that show that the current form of internal communication of the Judiciary of Santa Catarina can be improved, in terms of effectiveness and security. As for effectiveness, important messages do not achieve results, amid the overload of information to which people are subjected. Regarding security, because communication is done via email, a protocol created in the 1970s that, despite still being useful in the context of generic institutional communication, allows the use of social engineering techniques for the perpetration of digital frauds. By understanding why email communication is ineffective and insecure, it will be possible to propose a more innovative alternative to replace email in internal communication. In view of the research on possible ineffectiveness and insecurity of communication conducted by e-mail, an attempt will be made to propose innovative alternatives.

Keywords: Internal communication, effectiveness, information security, electronic mail.

¹ Carlos Henrique Righetto Moreira: Analista de Sistemas formado pela Universidade do Vale do Itajaí; Assessor Técnico da Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: righetto@tjsc.jus.br. Orientadora: Profa. Dra. Mônica Nicknich.

INTRODUÇÃO

A temática da comunicação pode ser apontada, simultaneamente, como antiga e atual e, em face da complexidade em que está inserida e da multiplicidade de recortes por ela gerada, permite a escrita de inúmeros artigos.

Todavia, um recorte específico tem de ser fixado, visando imprimir-lhe objetividade, motivando a escolha das bases eficácia e segurança.

A comunicação, derivada do latim *communicare*, que significa tornar comum ou compartilhar, é uma oportunidade não só de transmitir uma mensagem específica, mas também disseminar informação. Especificamente, a comunicação estratégica nas instituições assume um papel fundamental de ligação entre a sua missão, os seus objetivos organizacionais e o envolvimento dos seus diversos públicos (COUTINHO, 2000). Compartilhar uma informação em uma instituição do tamanho do Poder Judiciário de Santa Catarina, doravante denominado PJSC, é um desafio por diversos motivos.

Assim, cumpre iniciar situando onde se busca a justificativa e a importância dessa pesquisa, indicando a seguir o interrogante, o objetivo.

Diante de uma percepção de instituição rígida e hierárquica, espera-se, e até se entende como obrigatória, que a comunicação seja *top-down*², de forma a evitar a ineficácia e o conservadorismo. Explica-se que a eficácia, categoria aqui utilizada para mensurar resultados, definida como um trabalho que resulta bem-sucedido (CHIAVENATO, 2004) é prejudicada quando atores que não se enquadram em nível executivo e de liderança precisam se comunicar e compartilhar o conhecimento. Nesta seara, dificilmente a mensagem alcançará seu objetivo, o compartilhamento, relegada a uma mera informação enviada e não assimilada. A comunicação oficial no PJSC se dá basicamente por e-mail. E há, como será demonstrado, um excesso desorganizado de informações recebidas diariamente pelos colaboradores do PJSC. Em uma instituição de abrangência estadual e com tantos colaboradores, é de se esperar que existam cenários de necessidades específicas para a comunicação.

Dessa forma questiona-se até que ponto a comunicação interna realizada por e-mail no PJSC atende aos requisitos de eficácia e segurança. Partindo-se de tal questionamento, o

² O termo *top-down*, do inglês, significa de cima para baixo, e corresponde a uma estratégia de gestão e é uma abordagem em que o executivo, responsável pelas decisões, ou outra pessoa ou organismo, toma uma decisão. Nesse sentido, contextualiza HAMBRICK (1987) que somente o gestor da alta direção é capaz e habilitado a obter informações.

trabalho objetiva problematizar a comunicação via e-mail salientando e fundamentando suas limitações quanto à eficácia e segurança.

O artigo caminha, pois, amplificando o discurso inicial instrumentalizando o método indutivo, de forma a torná-lo passível de atingir os objetivos específicos.

Dessa forma, a primeira parte do presente artigo traz os conceitos de comunicação e de comunicação eficaz, bem como a sua necessidade e seus benefícios nas organizações.

Já a segunda parte contextualiza o cenário em que se infere a existência de um excesso de informações divulgadas por e-mail de forma desorganizada. Na atual pesquisa, privilegiou-se o estudo de caso do projeto inovador da gamificação e a baixa adesão obtida junto aos colaboradores, apesar de ampla comunicação, como uma das bases que sustentam a problemática observada. Apesar de ampla, toda a comunicação do projeto se deu por *e-mail*, e embora seja uma ferramenta prática e de conhecimento disseminado, definitivamente não é a mais eficaz ou segura, existindo atualmente uma série de outras ferramentas mais inovadoras.

Partindo das análises anteriores, na terceira parte é exposta uma breve abordagem histórica do sistema de e-mails buscando demonstrar a insegurança da comunicação por este meio, especialmente quando ela está relacionada a temas desconhecidos do dia a dia do colaborador.

Por fim, na quarta parte é apresentada uma proposta para que a comunicação interna em temas importantes e relevantes seja realizada de forma mais inovadora, em uma ferramenta mais moderna e com a estética padronizada, levando em consideração o fator da segurança da informação, doravante denominada SI.

A indagação que se coloca também se baseia no fato de que em 2021, o PJSC realizou um projeto inovador, uma capacitação associada a uma competição. Ofereceu prêmios no total de R\$ 30 mil e entre os mais de 10 mil colaboradores, apenas 400 pessoas, aproximadamente, se inscreveram. Como é possível que uma capacitação básica, e que ocuparia pouco tempo por dia das pessoas, mas oportunizaria um prêmio considerável em dinheiro, ter atraído menos de 5% dos colaboradores ativos?

E, neste contexto, o presente artigo traz uma análise da atual forma de comunicação no PJSC (o e-mail) com o estudo de caso do projeto de gamificação, e uma proposta de um processo de gestão da comunicação para que ela possa ser realizada de forma eficaz e segura. O tema da segurança da informação é relevante no contexto da transformação digital vivida hoje, e o pouco público obtido neste projeto traz uma preocupação quanto ao desempenho de colaboradores na temática. Assim, entende-se que a forma de comunicação de temas importantes

e relevantes precisa ser reavaliada e melhorada, sem descartar outros métodos e alternativas, levando em consideração que a presente pesquisa não possui pretensões de verdade absoluta, demonstrando apenas um caso concreto e propondo uma melhoria.

1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O discurso da comunicação é um processo dinâmico, intrínseco ao ser humano. Comunicar é tornar comum um tema, assunto, ideia ou necessidade por um determinado meio. Para que essa dinâmica funcione, faz-se necessário um agrupamento de elementos, tais como o emissor e o receptor, a mensagem e o canal de transmissão. Basicamente, são esses os elementos primordiais.

1.1. Conceito geral de comunicação

Etimologicamente, conforme Sousa (2006, p. 22), comunicar é “[...] relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção etc”.

Considerando que este é um processo de transferência de informação realizado por pessoas para pessoas, a comunicação interna nas organizações também deve ser vista como um processo formal e realizado com qualidade adequada. Deve ser visto como algo que vai levar conhecimento para as pessoas e que acaba por modificar comportamentos, considerando os diversos fatores envolvidos, como a realidade distinta de cada receptor e a sua capacidade de interagir e entender o canal de comunicação.

A comunicação é essencial para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de organizações. Conforme Sousa (2006, p. 23) nos comunicamos basicamente “[...] para satisfazer necessidades [...]”, que, de acordo com a pirâmide de necessidades de Maslow³, podem ser básicas, de segurança, sociais, autoestima etc.

Para o sucesso da comunicação nas organizações é primordial a existência de uma correspondência entre o que é emitido e o que é recebido. Como afirma Teixeira (1998, p. 159), “[...] o emissor deve codificar as suas mensagens de tal modo, que estas, sendo perfeitamente transmitidas, serão decodificadas pelo destinatário, o receptor, de modo a atribuir-lhe o mesmo

³ MASLOW (1954) determina que as necessidades humanas não possuem a mesma força e que a sua satisfação atende a prioridades e se conciliam com fatores situacionais, culturais e biológicos que estabelecem o comportamento e caracterizam o ser humano.

significado”. Assim, a mensagem deverá ser codificada adequadamente, de forma a evitar deficiência no processo de comunicação. A codificação é o processo de transformar o pensamento para a forma simbólica (TEIXEIRA, 1998). A decodificação por sua vez, é o processo inverso, no qual o receptor atribui um significado aos símbolos enviados pelo emissor. Esse processo é demonstrado de forma resumida na Figura 1.

Figura 1 – Processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998, p. 160)

Como pode ser percebido, para além do sucesso organizacional, a qualidade da comunicação é elemento central também para as relações interpessoais, uma vez que o resultado do processo é baseado na compreensão do receptor. Assim, quando se direciona o olhar para a comunicação interna de uma organização, percebe-se sua complexidade, uma vez que ela “[...] engloba os dispositivos, as práticas e os processos de comunicação que constituem as dinâmicas de construção social de uma organização” (ANDONOVA, 2008, p. 32).

No que se refere à importância da significação da comunicação nas organizações, que se atrela ao conceito geral, a partir do momento que comunicar implica interpretação, a forma

como o receptor entenderá a mensagem diante do contexto inserido é fundamental para que o âmago da mensagem não seja restringido.

A importância da comunicação nas organizações é reforçada por Kunsch (2009, p.115) que observa que ela “[...] além de complexa, deixa de ser meramente tática para ser considerada estratégica, em função da necessidade de se agregar valores às organizações ajudando no cumprimento de suas missões”. Da mesma forma, segundo Torquato (1986) a comunicação exerce um poder de engajamento posicionando-a como um dos maiores investimentos que uma organização possa possuir.

No entanto, para a aquisição de uma materialização específica da comunicação quanto à eficácia na organização, cuja especificidade engendra uma multiplicidade de manifestações, passa-se à análise dos objetivos e conceitos a fim de estabelecer distinções e contextualização.

1.2. Comunicação eficaz nas organizações

O item anterior procurou abordar o conceito geral de comunicação, já o presente item se propõe a circunscrever-se à abordagem sobre a relevância da comunicação eficaz. O objetivo da comunicação eficaz nas organizações pode ser percebido como aquele que transforma. Não faz apenas com que uma informação chegue às pessoas, mas sim, as transforma, levando-as à ação e mudança de comportamento.

O conceito de eficácia pode ser definido como a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos, ou, conforme o dicionário online Dicio⁴, é a “[...] qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados [...]”. Inferese, portanto, que a comunicação eficaz é aquela que alcança o seu objetivo.

A comunicação eficaz é, portanto, uma habilidade em se comunicar de forma clara, garantindo que a mensagem seja compreendida e ação seja tomada. Isso inclui a escolha das palavras e meios apropriados, além da capacidade de ouvir e responder de forma eficaz e a habilidade de se adaptar às necessidades do público-alvo.

Parece que não faltam argumentos de que a eficácia da função de comunicação em uma organização contribui para o seu desempenho.

Como percebido, uma comunicação interna ineficaz acaba por contribuir para que surjam conflitos entre as áreas e as pessoas, dificultando o alcance dos objetivos dos diversos projetos em execução pela organização. Para Rego (2007, p. 89), a comunicação eficaz é aquela

⁴ Dicionário Online de Português, disponível em <https://www.dicio.com.br/>, acesso em 4 de dezembro de 2022.

que “[...] assegura pela correspondência entre os pensamentos do emissor e a interpretação que o receptor deles faz”. Teixeira (1998, p. 167) define como barreiras à comunicação “[...] todos aqueles impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação”. Infere-se, portanto, que um dos pilares da eficácia para uma comunicação bem-sucedida deva estar em nível de transmissão.

Neste sentido, percebe-se como eficaz aquela mensagem que chega de forma adequada e produz o resultado desejado. No contexto da codificação e decodificação das mensagens entre emissor e receptor é que se encontra um dos principais elementos para que a eficácia seja alcançada, e que compõe o processo de comunicação, muitas vezes negligenciado e tão importante quanto a própria mensagem, que é o canal. O canal precisa ser adequado ao porte e à importância da mensagem.

1.3. Segurança da informação na comunicação organizacional

A SI é essencial para garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações – também chamados de princípios da SI – compartilhadas dentro de uma organização. Uma comunicação organizacional segura é um aspecto crítico na organização, especialmente numa organização pública.

A confidencialidade assegura que a informação só seja acessada por pessoas, órgãos ou sistemas autorizados, ou seja, impede que a informação esteja disponível ou seja divulgada a indivíduos, entidades ou processos sem a devida autorização.

A integridade garante a não violação das informações para protegê-las contra alteração, gravação ou exclusão acidental ou proposital. A informação protegida deve estar íntegra, sem alterações indevidas.

A disponibilidade consiste em fazer com que a informação esteja acessível e utilizável, no momento escolhido por uma pessoa, órgão ou sistema, ou seja, garante o acesso à informação quando requisitado, de acordo com os seus requisitos.

Neste contexto, a SI na comunicação é essencial para garantir que o receptor possa confiar na mensagem do emissor e reagir adequadamente. A mensagem precisa ser entregue de forma segura, sem qualquer tipo de risco ou ameaça intrínseca ou, ainda, que gere desconfiança a ponto de o receptor ignorar a mensagem ou causar um problema para a organização. No item 3.2, o tema será aprofundado, especificamente pela ótica da utilização da ferramenta de *e-mail*.

2 EXCESSO DE INFORMAÇÃO POR *E-MAIL* – ESTUDO DE CASO

A perspectiva do presente capítulo envolve um deslocamento para análise de um estudo de caso, a fim de situar historicamente sua emergência e configuração no PJSC.

Estudos de caso permitem a análise de situações multifacetadas, especialmente úteis quando se deseja entender determinado fenômeno relacionado a outros aspectos estudados. São úteis para testar hipóteses e teorias.

Para Martins (2008), aplica-se a metodologia para avaliar situações dinâmicas em que o elemento humano está presente, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

2.1. Projeto de Gamificação

A gamificação é uma competição amistosa, realizada sob qualquer pretexto que se desejar, e tem por objetivo obter o máximo de engajamento dos participantes. Um de seus conceitos é usar a mecânica dos jogos para motivar e engajar as pessoas, para que atinjam seus objetivos (BURKE, 2015).

O projeto de gamificação do PJSC teve por objetivo trazer a temática da segurança – um tema praticamente obrigatório hoje em dia, considerando a transformação digital pela qual a sociedade vem passando. E, ainda que a transformação digital esteja entre as pessoas, a tecnologia e especialmente a segurança são assuntos fora da rotina diária da maioria. Assim, trazer para uma capacitação em SI, uma competição amigável entre colegas de trabalho pareceu uma grande ideia.

As inscrições foram realizadas entre os dias 7 e 14 de dezembro de 2021. Além de algumas notícias na página do PJSC, todos os comunicados sobre o projeto foram realizados por e-mail e ocorreram entre os dias 2 e 14 de dezembro do referido ano. O primeiro e-mail, com certa antecedência, poucos dias antes da abertura das inscrições faz o lançamento e traz informações preliminares. O segundo e-mail, enviado no dia anterior (6 de dezembro) à abertura das inscrições, reforçou a inscrição e deixou mais claro quais eram os valores dos prêmios. No dia 9 de dezembro, já com as inscrições abertas, houve um reforço na comunicação, divulgando em detalhes o regulamento. Por fim, no dia 14 de dezembro, último dia do prazo para as inscrições, um comunicado final demonstrou de forma mais didática e visual (diferentemente dos e-mails anteriores) as vantagens da participação. Assim, em um lapso temporal de pouco

mais de duas semanas, foram enviados no total quatro e-mails a todos os colaboradores do PJSC. Menos de 5% do total de colaboradores se inscreveram no programa de capacitação que teve como base a gamificação.

2.2. Amostragem do excesso de informação por e-mail

Para exemplificar o excesso de informação por e-mail, bem como o conflito de muitos anúncios globais simultâneos, realizou-se um levantamento dos e-mails recebidos, no mesmo período em que foram realizadas as comunicações a respeito do projeto de gamificação.

A tabela 1 demonstra os quatro comunicados do projeto de gamificação, em meio a outros nove anúncios globais, das mais diversas áreas. Percebe-se que há uma concorrência com os demais comunicados, sem qualquer tipo de priorização ou classificação de importância. Em meio aos quatro comunicados da gamificação, estavam, por exemplo, um comunicado sobre a avaliação de desempenho, e que é uma atividade obrigatória para os colaboradores em cargo de chefia, bem como e-mails da Diretoria de Tecnologia da Informação, a respeito da indisponibilidade de importantes sistemas.

Tabela 1 – E-mails do tipo anúncio global no mesmo período dos avisos da gamificação

Origem	Assunto	Data
Presidência	Palavra do Presidente	02/12/2021
Academia Judicial	Gamificação (*)	02/12/2021
Academia Judicial	Autoavaliação Institucional	02/12/2021
Diretoria de Tecnologia da Informação	Manutenção programada	02/12/2021
Academia Judicial	Gamificação (*)	06/12/2021
Diretoria de Tecnologia da Informação	Manutenção programada	07/12/2021
Diretoria de Gestão de Pessoas	Avaliação de desempenho	09/12/2021
Diretoria de Tecnologia da Informação	Manutenção programada	09/12/2021
Academia Judicial	Gamificação (*)	09/12/2021
Academia Judicial	Autoavaliação Institucional	10/12/2021
Presidência	Juízo 100% Digital	10/12/2021
Diretoria de Saúde	Pesquisa saúde mental	13/12/2021
Diretoria de Tecnologia da Informação	Gamificação (*)	14/12/2021

Fonte: E-mails recebidos pelo autor do artigo

Pode parecer pouca concorrência para o período analisado, entretanto, estes foram apenas os anúncios globais recebidos, sendo que todo colaborador ainda utiliza o e-mail como sua ferramenta de comunicação primária em seu dia a dia de trabalho. A título de exemplo, apenas neste período, foram contabilizados mais de 250 e-mails recebidos.

Paradoxalmente, considerando uma amostra em um período maior, de seis meses, entre junho e novembro de 2022, conforme demonstrado na tabela 2, foram 144 e-mails de anúncios globais, o que dá uma média pouco maior a um e-mail por dia, o que não pode ser considerado um excesso de informação.

Tabela 2 – E-mails do tipo anúncio global em um período de 60 dias (agosto e setembro 2022)

Assunto	Quantidade
Boletins Informativos	23
Campanhas institucionais	20
Convites para capacitação e <i>lives</i>	38
Tecnologia da Informação	31
Vida funcional do servidor	32
Total	144

Fonte: E-mails recebidos pelo autor do artigo

Deve ser levado em consideração também que o valor de um por dia é a média. Uma média não representa bem os casos concretos de excesso de informação. Em algumas oportunidades, em apenas um dia são recebidos vários anúncios globais diferentes. A tabela 3 demonstra alguns casos de múltiplos envios no mesmo dia. Para essa amostra, foram considerados apenas os dias em que foram enviados mais de quatro anúncios globais.

Tabela 3 – Exemplos de múltiplos envios no mesmo dia

Dia	Assuntos
29/7	1x Convites para capacitação e <i>lives</i> 1x Campanha institucional 1x Boletim Informativo 1x Vida funcional do servidor
19/8	1x Tecnologia da Informação 1x Convites para capacitação e <i>lives</i> 2x Vida funcional do servidor
24/8	1x Campanha institucional

20/9	3x Vida funcional do servidor 3x Convites para capacitação e <i>lives</i> 1x Vida funcional do servidor
30/9	1x Tecnologia da Informação 2x Tecnologia da Informação 1x Boletim Informativo
14/10	1x Convites para capacitação e <i>lives</i> 1x Campanha institucional 1x Convites para capacitação e <i>lives</i> 1x Vida funcional do servidor 1x Boletim Informativo

Fonte: E-mails recebidos pelo autor do artigo

Entretanto, a questão principal não é apenas a quantidade, e sim o fluxo da informação. Todos os e-mails chegam juntos e misturados, sejam convites para eventos, capacitação ou anúncios importantes sobre a vida funcional. Importante destacar também a falta de padronização nas mensagens e os diversos modelos e os diferentes recursos estéticos em cada anúncio, o que pode confundir o colaborador. Neste cenário, pode-se concluir também que não há regra ou processo para o envio dos anúncios e muitas mensagens importantes podem restar ignoradas.

3 O E-MAIL E A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Com base nos conceitos analisados da eficácia e da segurança, que procurou salientar aspectos ímpares da comunicação organizacional, passa-se ao atual capítulo para o estudo da relação da comunicação institucional por e-mail.

A análise da segurança na comunicação pela ótica da utilização do e-mail se dá em razão de sua alta popularidade e baixa complexidade, o que fez com que ela tenha se tornado a ferramenta padrão – apesar de não haver uma normativa neste sentido – para a comunicação institucional.

3.1. Breve abordagem histórica do e-mail

O correio eletrônico, ou simplesmente e-mail, nasceu pelas mãos de um programador dos Estados Unidos em 1971. Na década de 1970, a internet não existia na forma como é

conhecida hoje. Eram poucos computadores conectados em uma rede de uso militar, chamada ARPANET.

Os e-mails eram nada mais do que simples mensagens como as mensagens de texto do tipo SMS de hoje em dia. Entretanto, em apenas poucos anos, com a evolução também da ARPANET para a internet de hoje, o protocolo evoluiu para permitir o envio de grandes mensagens, com formatação e anexos, exatamente como conhecemos hoje.

O e-mail funciona basicamente como uma central de serviço para uma comunicação assíncrona. Na comunicação assíncrona, o emissor e o receptor da mensagem trabalham em tempos diferentes, e a comunicação não acontece em tempo real. O emissor envia a mensagem e não precisa aguardar uma resposta do receptor, cabendo a ele responder quando, e se, desejar. Dessa forma, abre-se um grande leque de possibilidades de comunicação.

Uma dessas possibilidades nasceu ainda na década de 1970, apenas poucos anos após a criação do e-mail, com o envio para algumas poucas pessoas sobre a oportunidade de aquisição de um novo computador, recém-lançado. Esse é o primeiro e mais conhecido dos problemas com o e-mail, conhecido por SPAM, que é o envio de propaganda não solicitada. Entretanto, foi apenas na década de 1990 que o termo ganhou amplitude, quando uma mensagem enviada a milhares de usuários se propunha a ajudar imigrantes a conseguir o *green card* (MARTINS, 2007). A origem do termo SPAM é controversa, existindo diversas versões. Algumas são acrônimos para frases em inglês como “*Send and Post Advertising in Mass*” ou enviar e postar publicidade em massa. Entretanto, a versão oficial aceita pela RFC2635⁵ é muito mais divertida. O SPAM é um tipo de carne suína enlatada, e o grupo de humoristas ingleses Monty Python criou um esquete⁶ ironizando o racionamento de comida ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, já que o SPAM foi um dos poucos alimentos excluídos da lista, o que levou as pessoas a enjoarem do produto.

O envio de propaganda em massa por e-mail ainda é amplamente realizado até os dias de hoje. Tecnicamente, entretanto, ele não apresenta riscos à segurança da informação, uma vez que o conteúdo é geralmente considerado legítimo, sendo o e-mail apenas o meio para uma mensagem que oferece produtos e serviços às pessoas, no contexto publicitário. O segundo problema por sua vez, e discutido em detalhes a seguir, é tecnicamente perigoso e apresenta riscos à segurança da informação, tanto no âmbito pessoal quanto institucional.

⁵ RFC é o acrônimo em inglês para *Request for Comments*, um documento técnico que descreve protocolos, métodos e pesquisas aplicáveis ao funcionamento ou à conexão de equipamentos à internet.

⁶ Vídeo disponível em https://www.youtube.com/watch?v=_bW4vEo1F4E. Acesso no dia 16 de novembro de 2022.

3.2. A Segurança da Informação no e-mail

O segundo problema com o e-mail, é justamente o resultado de sua evolução. Originalmente criado como um protocolo de envio de mensagens curtas e rápidas, ele evoluiu para o funcionamento como é conhecido hoje. A tecnologia de hoje possui algumas características que, para o bem, a tornam uma interessante ferramenta de marketing e comunicação, ou para o mal, uma forma de disseminação de potenciais ameaças cibernéticas. A primeira dessas características é o envio de arquivos anexos que podem ser de qualquer tipo e a segunda, a utilização de hyperlinks⁷ junto ao texto, ou simplesmente links, que permitem a navegação direta para sites na internet.

Por permitir que sejam enviados quaisquer tipos de anexos, os e-mails tornam-se vetores de propagação das ameaças cibernéticas. Por exemplo, um arquivo contendo um código malicioso pode ser anexado a um e-mail usando um modelo de comunicação interna para que pareça legítimo. Esse código malicioso embutido em um e-mail é geralmente chamado de cavalo de troia, em referência ao Cavalo de Troia presente dos gregos na Odisseia de Homero, por ser algo aparentemente útil, mas quando ativado pelo usuário pode realizar atividades indesejadas em segundo plano (HINTZBERGEN, 2018).

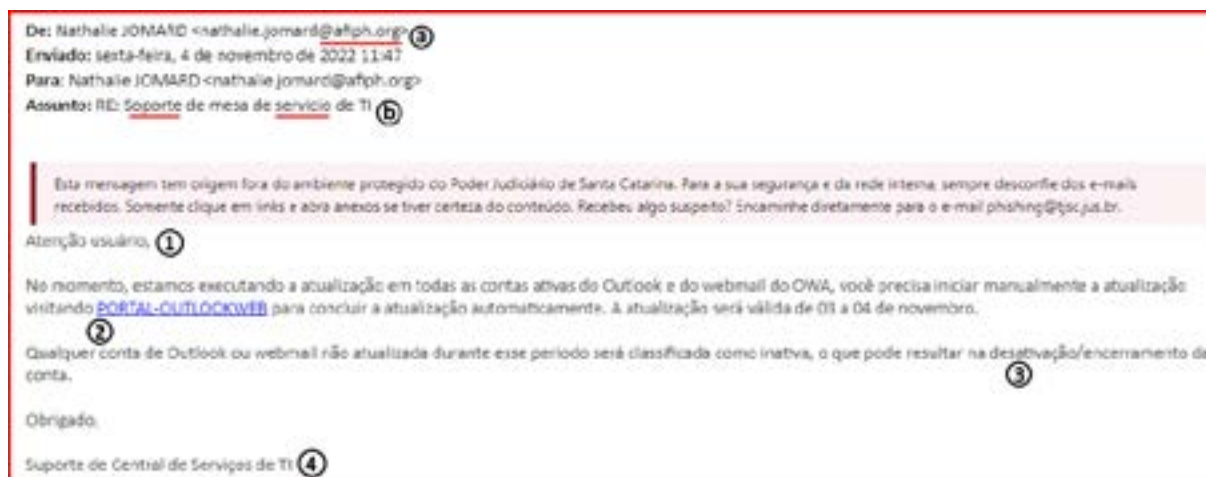
Atualmente, os diversos sistemas de proteção existentes no mercado evoluíram sobremaneira, de forma que raramente um cavalo de troia passa despercebido pelas barreiras de proteção e chega ao usuário. Entretanto, os links, por sua vez, são uma outra categoria de problema, muito mais perigosos do que arquivos anexos. Eles podem ser camuflados em meio a uma comunicação que pareça oficial, e induzir o usuário a tomar alguma ação, como clicar e preencher seus dados pessoais em uma página. Esse processo é a base da engenharia social, um dos piores vetores de riscos à segurança.

A engenharia social é uma técnica utilizada por criminosos que, em uma definição básica, “[...] busca explorar a falta de consciência sobre segurança dentro de uma organização [...]” (HINTZBERGEN, 2018, p. 94). O objetivo da técnica é conseguir ludibriar o interlocutor, para que este, de forma voluntária e intencional, sem saber do que realmente se trata, realize uma ação que traga algum risco a ele ou a organização. A forma de golpe mais utilizada para alcançar resultados por meio de engenharia social é o *phishing*. Do inglês, pescaria, o *phishing*

⁷ No protocolo da internet (www), um hyperlink é uma forma de correlacionar um texto a um endereço da internet que permita a navegação diretamente ao destino, quando clicado.

é o envio em massa de mensagens com conteúdo malicioso, voltado a enganar o usuário e induzi-lo a clicar em algum link, utilizando de engenharia social.

Figura 2 – Anatomia de um phishing que utiliza engenharia social



Fonte: E-mail recebido pelo autor do artigo

A Figura 2 ilustra um típico golpe de *phishing*, que utiliza engenharia social. Percebe-se claramente alguns elementos, além do próprio texto que tenta se passar por uma comunicação legítima. Entre os elementos presentes, pode-se destacar: 1) Pedido de atenção, que remete a uma comunicação importante; 2) Link que irá direcionar o usuário a uma página falsa; 3) Senso de ameaça e urgência no caso de não tomar a ação e 4) Assinatura falsa de uma área técnica bastante comum em todas as organizações.

Com um pouco de atenção pode-se perceber alguns problemas nessa comunicação que fariam o usuário desconfiar, como por exemplo: a) o remetente da mensagem que representa uma organização desconhecida (afiph.org) e b) parte do texto escrito em outro idioma. Entretanto, para o usuário comum, muitas vezes o senso de urgência e ameaça contido em uma comunicação que se parece com aquelas enviadas de áreas mais técnicas, é tratada de forma automática e sem muito critério.

No âmbito do PJSC, incorporar a SI em um processo de trabalho, entre eles o da comunicação, é uma responsabilidade definida em normativa interna. A Resolução TJ n. 15/2018 que dispõe sobre a Política de Segurança da Informação, traz em seu artigo 25 as responsabilidades dos gestores de unidades administrativas e judiciais. Entre elas está “incorporar aos processos de trabalho de sua unidade, ou de sua área, práticas inerentes à segurança da informação”.

4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA

Inovar é introduzir novidade, recriar, fazer algo de uma forma diferente e que traga resultados. Peter Drucker dizia que a inovação é transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. De forma geral, ainda que a inovação funcione como um motor para o crescimento econômico das empresas, ela pode ser vista como transformadora também na administração pública. Permite criar e melhorar processos de trabalho, não com o objetivo de obter resultados financeiros, mas sim, entregar valor à sociedade, na forma de um trabalho realizado com qualidade.

Em linha com um dos objetivos estratégicos do PJSC, de promover a inovação por meio do uso da tecnologia e da segurança da informação, entende-se que uma proposta de inovação para a comunicação interna deva passar pela utilização da ferramenta Teams.

4.1. Utilização do Microsoft Teams

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital das organizações. Porém, ainda antes de seu início, ainda em 2019 o PJSC já se preparava para essa transformação, estudando e investindo em recursos mais avançados visando melhorar a comunicação, como soluções de videoconferência, por exemplo, e modernização de algumas ferramentas de mensageria instantânea e e-mail.

Efetivamente, em 2020, quando a epidemia avançou, o PJSC colocou em prática a utilização da solução de comunicação integrada Microsoft Teams. Como a própria fabricante destaca em seu site, o Teams é um *hub*⁸ para trabalho em equipe, que tem em seu ponto forte uma variedade de soluções para que as pessoas se conectem e colaborem, especialmente no que tange à comunicação.

Atualmente, o principal meio de as pessoas se conectarem e trocarem mensagens no PJSC é a ferramenta Teams. Ela foi totalmente implementada e foi configurada para estar disponível a todo e qualquer usuário ativo na organização. Portanto, assim como o e-mail, em que todo e qualquer usuário também possui seu endereço pessoal, a abrangência visando a comunicação é máxima.

⁸ A palavra *hub*, mantida no inglês em razão de sua ampla utilização como jargão no meio técnico, significa a parte central, ou focal, unificando algo em torno de um objetivo comum.

No Teams, a possibilidade de interação com usuários externos não registrados é restrita. O emissor de uma mensagem precisa estar também cadastrado na rede da Microsoft, e ser aceito manualmente pelo usuário do PJSC, sendo devidamente registrado como um interlocutor do tipo externo. Essa medida praticamente elimina a possibilidade de recebimento *phishing*, na forma como foi vista no capítulo 3, tornando o Teams um ambiente mais seguro do que o e-mail.

4.2. Estética da mensagem e os receptores

Um dos cuidados necessários para uma comunicação eficaz diz respeito à clareza. Redfield (1985, p. 30) define clareza na comunicação como “[...] um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura”. Diz ainda, que “[...] é necessário adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações”. Assim, a recepção da informação em uma mensagem transmitida pode ter diversas interpretações em ocasiões e grupos de receptores diferentes.

Nesse contexto, percebe-se na comunicação interna do PJSC uma profusão de padrões e layouts na estética da mensagem, o que muitas vezes pode dificultar sua compreensão. Da mesma forma, muitas vezes são direcionadas ao público errado, um problema claramente notado quando se depreende da maioria das mensagens que os destinatários são sempre todos e nunca um segmento, mesmo que a informação não tenha esse caráter global.

Esse é o *modus operandi* da comunicação interna no PJSC, cada unidade envia suas mensagens no formato e modelo que desejar, quando desejar e quase sempre a um público amplo e irrestrito.

Além do já mencionado risco à segurança, esse tipo de comunicação por e-mail, aliado ao excesso de informação, acaba por tirar a atenção do que realmente pode ser importante, fazendo com que a informação recebida passe despercebida.

4.3. Oportunidades de melhoria

Uma oportunidade de melhoria e solução prática para os problemas apresentados é a padronização da estética da mensagem, utilizando imagens de mesmo tamanho e que fazem

referência ao assunto, sem excesso. Deve-se observar também os critérios técnicos de UX⁹ e acessibilidade. Da mesma forma, faz-se necessária a definição dos grupos de pessoas que possuem permissão para enviar comunicados ao público geral, de forma global e irrestrita. Como percebido, em razão da falta de critérios para o envio de anúncios globais, aliado ao excesso de mensagens, a comunicação torna-se ineficaz, na medida em que não produz o resultado desejado.

Ainda, e em conjunto com as demais oportunidades, sugere-se uma segregação de canais para as comunicações internas, com as devidas responsabilidades mapeadas. Desta forma, informações importantes, como aquelas que possuem prazo e precisam de atenção, devem ser sempre encaminhadas por meio do Teams, por pessoal devidamente capacitado, certificando a qualidade da mensagem e a confiança em seu emissor.

Por fim, as mensagens devem ser classificadas quanto a seu grau de necessidade e de resposta. Mensagens de cunho técnico ou operacional, e que precisam da interação do usuário com links, devem ser evitadas de serem enviadas por e-mail, por questões de segurança, conforme já mencionado. Dessa forma, mensagens globais simples equivalentes a um quadro de avisos podem continuar sendo encaminhadas por e-mail, ou dispostas no portal, enquanto as informações críticas ou de segurança – aquelas com links – devem ser enviadas pelo Teams.

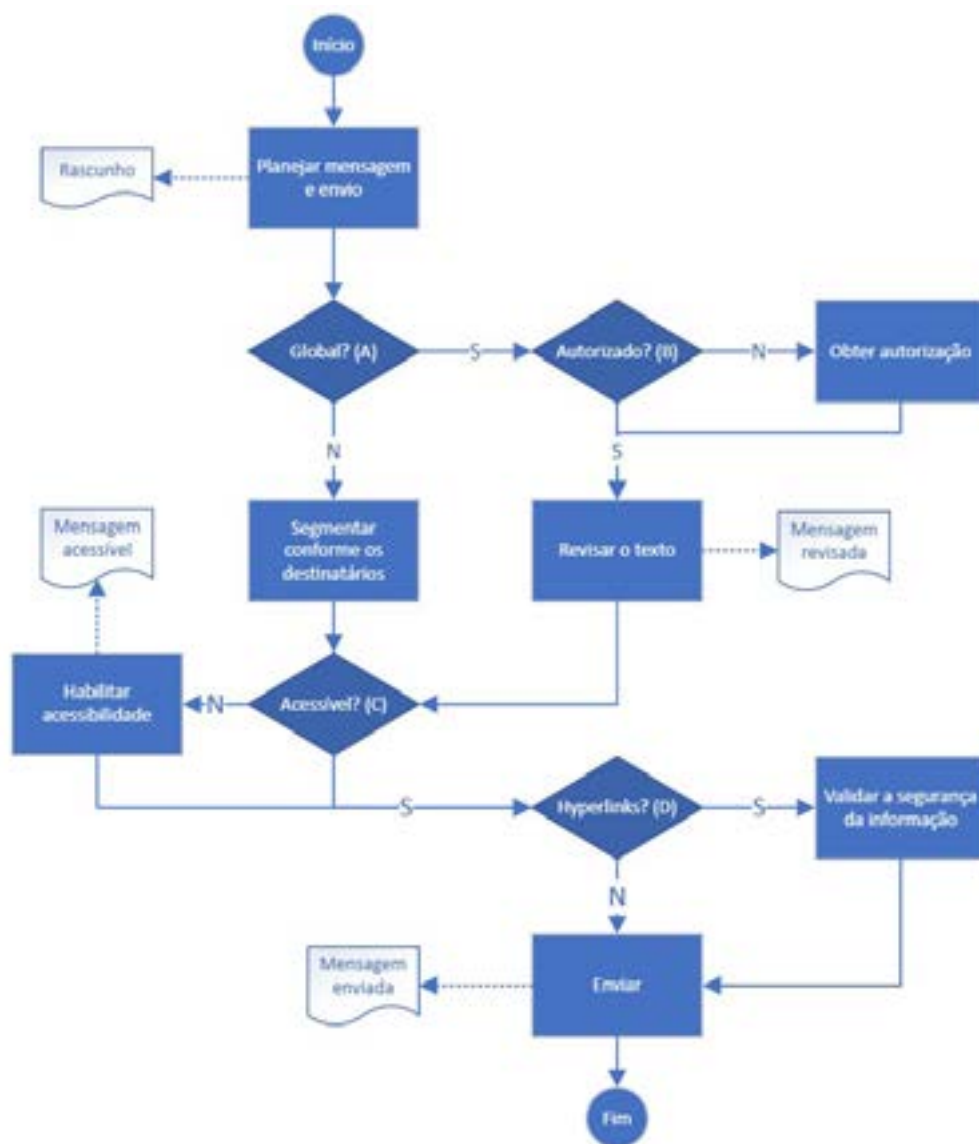
4.4. Proposta para o processo de comunicação

Com base nas oportunidades de melhoria apresentadas no item anterior, e, pensando na inovação, o processo de trabalho para realizar a comunicação interna de forma segura e eficaz pode ser aprimorado de forma simples, basicamente agregando uma lista de verificação, seguindo um fluxograma para a tomada de decisão e utilizando as ferramentas adequadas.

A proposta para uma lista mínima de verificação, pode ser vista na Figura 3. No contexto da tomada de decisão, no lugar de usar uma lista simples com itens dispostos sequencialmente, optou-se por transformar a lista de verificação em uma série de decisões em formato de fluxograma, para que, no futuro, possa ser discutido e detalhado, com o objetivo de ser transformado em um processo de trabalho.

⁹ A sigla UX, mantida no inglês em razão de sua ampla utilização como jargão no meio técnico, significa Experiência do Usuário. A UX busca entender o que qualifica ou prejudica a relação entre usuário e produtos ou serviços.

Figura 3 – Proposta de fluxograma para a comunicação interna



Fonte: Autor

O fluxograma da proposta apresentada é bastante fácil de entender, mas merece atenção detalhada nos pontos de decisão (itens de verificação) destacados. O primeiro deles é a necessidade de autorização (item B), caso a mensagem seja direcionada a todo o público interno do PJSC (item A). Isso é importante, considerando a quantidade de pessoas impactadas e as diferenças dentre o público. Da mesma forma, e pelas mesmas razões, é importante que o texto passe por revisão. Antes de ser enviada, a mensagem ainda precisa de duas importantes validações. Verificar se há acessibilidade (item C), tornando a mensagem possível de ser acessada por qualquer um, de forma a favorecer a efetiva inclusão das pessoas. Por fim, se a

mensagem exigir uma ação ou retorno do usuário de alguma forma, especialmente ao utilizar *hyperlinks* (item D), os processos e as boas práticas em segurança da informação devem ser levados em conta.

É importante destacar que a proposta apresentada é de uma rotina de alto nível, sem entrar nos detalhes individuais de cada processo de trabalho, em cada área envolvida, ou ainda, nas responsabilidades individual e de equipes necessárias à sua implementação, caso seja adotada. Ainda, alguns pontos podem ser evoluídos, como: inclusão de um processo sobre a diagramação e estética da mensagem; uma possível ampliação no uso para considerar também o processo de trabalho da comunicação externa; e etapas de validação e *feedback* junto ao usuário final, quanto à comunicação. Por fim, não obstante a ideia apresentada, há que se validar sua viabilidade e interesse das áreas envolvidas bem como da Administração do PJSC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O momento conclusivo de um artigo não implica no término de uma tarefa, pois sempre surgem novos dilemas. Com efeito, partindo-se do discurso da comunicação no PJSC, o artigo caminhou amplificando as argumentações, interpelando-se por ângulos, que por vezes, parecem estar invisíveis a tal discurso.

Seu objetivo foi demonstrar que a comunicação interna por e-mail não é o processo mais adequado para a instituição, e, no mesmo movimento, situar a importância da temática em uma organização pública, a partir dos pilares da eficácia e segurança na comunicação, trazendo uma proposta inovadora.

A comunicação no PJSC não tem tido uma trajetória que concretize a visão de uma instituição segura e eficaz no ambiente organizacional. Nesse sentido foi significativa a análise desenvolvida sob a ótica da eficácia, na medida em que se percebe que a boa comunicação em uma organização contribui para o seu desempenho, bem como na visão da segurança, fortalecendo a confiança entre emissor e receptor, com a utilização do canal adequado.

O físico espanhol Alfons Cornella criou o conceito de infoxicação em 1996. Ela é descrita como a situação em que as pessoas recebem muito mais informação do que são capazes de processar. Ela gera uma série de sensações e sintomas, como hiper conectividade, dispersão, dificuldade de concentração e em último caso o stress e a ansiedade, pela sensação de culpa e não conseguir estar atualizado. Essa infoxicação, aliada à necessidade de comunicar-se de

forma eficaz e segura no PJSC, impulsiona uma premente mudança no paradigma da comunicação.

A comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações e uma mudança de paradigma na comunicação interna é fundamental. As mudanças são frequentemente exigidas em função de novos desenvolvimentos ocorridos em diversas áreas de atuação, e, no caso concreto deste artigo, da tecnologia.

Para Kunsch (1997, p. 128), a comunicação interna é “[...] uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”. Para uma organização como o PJSC, pode-se concluir que uma comunicação eficaz e segura é, não somente necessária, mas primordial para a execução da estratégia e, por consequência, de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ANDONOVA, Yanita; D'ALMEIDA, Nicole. **A Comunicação das Organizações**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, n. 12, 2008.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. São Paulo: DVS, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTINHO, Marcelo. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista de Serviço Público, n. 51, 2000.

FOLZ, Christian; CARVALHO, Fabio. **Ecosistema inovação**. Brasília: Embrapa, 2014.

HAMBRICK, Donald. **The top management team: key to strategic success**. California Management Review, v. 30, n. 1, 1987.

HINTZBERGEN, Jule et al. **Fundamentos de Segurança da Informação com base na ISO 27001 e na ISO 27002**. Tradução de Alan de Sá. 3 ed. São Paulo: Brasport, 2015.

KUNSCH, Margarida. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2009.

MARTINS, Flávio; MOREIRA, Marcela; MACHADO, Talita. SPAM e os danos provocados pelo envio de mensagens eletrônicas não autorizadas. **Revista brasileira de direito comparado** n. 29, 2007.

MARTINS, Gilberto A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, n. 2, 2008.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

REGO, Arménio. **Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e Prática**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2016.

SOUSA, Pedro J. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. 2. ed. Porto: Edições Univ. Fernando Pessoa, 2006.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Portugal: McGRAW-HILL, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**. Vol. 11. São Paulo: Summus, 1986.

OS PERFIS COMPORTAMENTAIS, A CONDUTA EMOCIONAL E AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO COMO FATORES QUE INFLUENCIAM A EFETIVIDADE DAS MEDIAÇÕES JUDICIAIS

BEHAVIORAL PROFILES, EMOTIONAL CONDUCT, AND TYPES OF COMMUNICATION AS FACTORS THAT INFLUENCE THE EFFECTIVENESS OF JUDICIAL MEDIATIONS

Carolina Bernat Spazzini¹

RESUMO

Se houvesse uma chave que lhe permitisse abrir as portas da comunicação com as outras pessoas, você teria interesse em utilizá-la? Este artigo tem o objetivo de analisar a influência exercida pelos perfis comportamentais, a conduta emocional e as formas de comunicação na efetividade das mediações judiciais. Trata-se de pesquisa aplicada, com revisão bibliográfica e estudo de caso, consistente na descrição da experiência da pesquisadora na atuação como mediadora judicial e suas percepções diante da aplicação na prática das ideias aqui apresentadas. O artigo está dividido em 5 seções. Na primeira, aborda-se mediação judicial e sua efetividade. Na segunda, são analisados os perfis comportamentais da teoria DISC. Na terceira, estuda-se a conduta emocional e sua influência sobre o meio, pelo contágio emocional. Na quarta, examinam-se as formas de comunicação (palavra, tom de voz e linguagem não verbal) e as reações dos interlocutores. A quinta seção trata do papel do mediador e seu impacto no resultado das mediações, com a apresentação da experiência da pesquisadora e suas percepções. Observou-se um aumento na quantidade de acordos, comparando-se os períodos anterior e posterior à aquisição dos conhecimentos abordados nesta pesquisa. Este artigo apresenta como inovação a ideia de personalizar a condução das mediações de acordo com o perfil comportamental dos participantes. Os resultados da pesquisa sugerem que essa nova abordagem tem o potencial de oferecer caminhos para encontrar a chave para abrir as portas da comunicação efetiva com as outras pessoas, o que pode contribuir para aumentar a efetividade das mediações.

Palavras-chave: perfis comportamentais; DISC; conduta emocional; comunicação; efetividade; mediações judiciais.

ABSTRACT

If there was a key that allowed you to open the doors of communication with others, would you be interested in using it? This article aims to analyze the influence of behavioral profiles, emotional conduct and types of communication on the effectiveness of judicial mediation. It is an applied research, with bibliographical research and case study, according to the

¹ Carolina Bernat Spazzini: Especialista em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental pela Academia Judicial do TJSC, Especialista em Direito Público e Bacharel em Direito pela UNOESC, Analista Administrativa, Chefe de Secretaria e mediadora judicial no Fórum de Abelardo Luz – SC.
* Orientação realizada pela Professora Renata Rezende, Mestre em Administração pela Universidade de Lisboa, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade de São Paulo, Especialista em Gestão de Projetos pela FGV, Diretora de Educação do Grupo Febracis e Faculdade Febracis.

description of the researcher's experience as a judicial mediator and her perceptions about applying the suggestions presented here. This article is divided into five sections. The first section discusses judicial mediation and its effectiveness. In the second, the behavioral profiles of DISC theory are analyzed. The third section studies emotional conduct and its influences on the environment through emotional contagion. In the fourth, the researcher examines types of communication (words, tone of voice, and non-verbal language) and reactions of interlocutors. The fifth section deals with the role of the mediator and his/hers impact on the outcome of mediation, with the presentation of the researcher's experience and perceptions. An increase in the number of agreements was observed, comparing the periods before and after acquiring the knowledge addressed in this research. This article presents as an innovation the suggestion of personalizing the conduction of mediations based on the behavioral profiles of the participants. The results of the research suggest that this new approach has the potential to offer paths that find the key to open the doors of effective communication with other people, which can contribute to increase the effectiveness of mediations.

Keywords: behavioral profiles; DISC; emotional conduct; communication; effectiveness; judicial mediations.

INTRODUÇÃO

Se houvesse uma chave que lhe permitisse abrir as portas da comunicação com as outras pessoas, você teria interesse em utilizá-la?

Parte-se da ideia de que há fatores que podem influenciar a efetividade das mediações judiciais tornando as pessoas predispostas a participar das mediações com postura mais receptiva e mais propensas a realizar acordos. Isso pode ser comparado com usar a chave certa. Da mesma forma, há fatores que podem deflagrar o resultado oposto, ou seja, tornar as pessoas predispostas a ter postura menos receptiva e a ficar menos propensas a realizar acordos. Esses fatores equivalem a usar a chave errada.

É necessário esclarecer quais são as causas da efetividade ou não efetividade das mediações judiciais, porque, com a compreensão das causas, será possível buscar alternativas para aumentar a efetividade. Acredita-se que é preciso buscar explicações para esses fatores, bem como estratégias para maximizar os aspectos que contribuem para a realização de acordos e minimizar os aspectos que os dificultem.

Diante dessas reflexões, escolheu-se o tema “Fatores que influenciam a efetividade das mediações judiciais”, que foi delimitado da seguinte maneira: “os perfis comportamentais, a conduta emocional e as formas de comunicação como fatores que influenciam a efetividade das mediações judiciais, na medida em que podem tornar as pessoas mais predispostas a

participar das mediações com postura mais receptiva e mais propensas a realizar acordos, ou deflagrar o resultado oposto”.

A seguir, elaborou-se o problema: “qual é a influência exercida pelos perfis comportamentais, pela conduta emocional e pelas formas de comunicação na efetividade das mediações judiciais?”

Então, o objetivo geral foi analisar a influência desses fatores na efetividade das mediações.

Formularam-se duas hipóteses, a primeira de que a efetividade das mediações seria altamente influenciada por esses fatores, a segunda de que haveria pouca influência desses fatores, pois eles não seriam significativos para alterar a predisposição das pessoas, sua receptividade, sua propensão a realizar ou não realizar acordos.

Para viabilizar a análise proposta, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: examinar as mediações judiciais e investigar sua efetividade; analisar os perfis comportamentais e sua influência sobre as ações e reações das pessoas; investigar a influência da conduta emocional do indivíduo sobre o meio, bem como a influência do meio sobre a conduta emocional do indivíduo; examinar as formas de comunicação e sua influência sobre as reações dos interlocutores; analisar o papel do mediador e o impacto de seu comportamento e de sua forma de condução para criar um ambiente mais propício à realização de acordos.

O presente artigo está dividido em 5 seções. Na primeira, aborda-se o conceito de mediação judicial, seus princípios e o que se entende por efetividade da mediação. Na segunda, são analisados os perfis comportamentais da teoria DISC, as características de cada perfil, suas tendências de comportamento, formas de identificá-los, quais são os principais motivadores de cada perfil e a maneira como pessoas de cada perfil costumam tomar decisões. Na terceira, estuda-se a conduta emocional e sua influência sobre o meio e sobre nós mesmos, com explicações a respeito do contágio emocional que ocorre pelas relações sociais e redes de interação entre as pessoas. Na quarta, examinam-se as formas de comunicação (palavra, tom de voz e linguagem não verbal) e as reações dos interlocutores, bem como é ressaltada a importância da escuta ativa. A quinta seção trata do papel do mediador e de seu impacto no resultado das mediações, com reflexões a respeito das melhores formas de conduzir as mediações, sugestões de como o mediador pode se adaptar aos diferentes perfis de pessoas, descrição da experiência da pesquisadora na atuação como mediadora judicial e das suas percepções diante da aplicação na prática das ideias apresentadas neste artigo, bem como informações acerca dos dados quantitativos das mediações realizadas.

Trata-se de pesquisa descritiva. Foi utilizada a abordagem qualiquantitativa, com a metodologia de pesquisa aplicada. Foi usado o método de abordagem indutivo na coleta de dados e foi utilizado o método de procedimento comparativo na descrição dos dados. Como métodos de procedimento foram utilizados: pesquisa bibliográfica (em obras eletrônicas e físicas, como livros e artigos pertinentes ao tema) e estudo de caso, consistente na descrição da experiência pessoal da pesquisadora e das suas percepções acerca da influência exercida pelos perfis comportamentais, pela conduta emocional e pelas formas de comunicação na efetividade das mediações judiciais. Foi feita análise dos perfis comportamentais, da conduta emocional e das formas de comunicação dos participantes das mediações judiciais realizadas pela pesquisadora no Serviço de Mediação Familiar da Comarca de Abelardo Luz – SC, no período de julho a dezembro de 2022. Foram utilizados, também, dados quantitativos das mediações judiciais realizadas pela pesquisadora no período especificado, apurando-se a quantidade e o percentual de mediações com acordo realizado durante a audiência e de mediações sem acordo. E, para fins de comparação, apresentam-se dados quantitativos das mediações conduzidas pela pesquisadora de junho a novembro de 2021, período anterior à aquisição dos conhecimentos abordados nesta pesquisa.

Este artigo apresenta como inovação a ideia de personalizar a condução das mediações judiciais de acordo com o perfil comportamental dos participantes.

1 EFETIVIDADE DAS MEDIAÇÕES JUDICIAIS

Considerando que o presente estudo trata da efetividade das mediações judiciais, convém expor um conceito de mediação judicial e o papel do mediador, bem como cabe esclarecer o que se entende por efetividade das mediações.

1.1 Mediações Judiciais

A Resolução nº 125/2010 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça – estabelece normas sobre o tratamento adequado dos conflitos e institui a respectiva Política Judiciária Nacional, com o objetivo de garantir que todos tenham acesso a esse direito. Nas considerações iniciais dessa resolução, percebe-se a preocupação com o uso de instrumentos efetivos que sejam capazes de promover a pacificação social, solucionar conflitos e preveni-los. A mediação é apontada como forma de se atingir esses objetivos, pois sua aplicação tem

reduzido a excessiva busca pelo Poder Judiciário para resolver os litígios, bem como tem contribuído para reduzir o número de recursos e cumprimentos de sentença (CNJ, 2010).

Assim, pode-se inferir que a mediação aumenta a probabilidade de solução real das controvérsias pelas partes, de modo que estas fiquem satisfeitas com seu resultado e, por isso, cumpram voluntariamente os acordos, as obrigações assumidas na sessão de mediação.

O Código de Processo Civil (CPC) brasileiro, no § 3º do art. 165, estabelece que o mediador deverá encorajar as partes a restabelecerem o diálogo, auxiliá-las a ampliar sua compreensão do conflito, tomar consciência das questões e dos interesses que estão por trás do litígio, para que assim sejam capazes de perceber e propor, por si mesmas, possibilidades de solução que sejam benéficas para todos os envolvidos no litígio e que sejam aceitas por todos (BRASIL, 2015a).

Por sua vez, a Lei de Mediação (BRASIL, 2015b), ao abordar o papel do mediador, define que este deverá conduzir o diálogo entre as partes de modo a facilitar a compreensão mútua e proporcionar um ambiente propício à obtenção do consenso, o que contribui para a solução do litígio.

Os princípios da mediação são abordados pelo CPC (BRASIL, 2015a) no art. 166, pela Lei de Mediação (BRASIL, 2015b) no art. 2º, pela Resolução nº 125/2010 do CNJ no Anexo III, Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, no art. 1º (CNJ, 2010).

Destaca-se que a aludida resolução não se limita a enumerar os princípios, mas apresenta a definição de cada um. Ademais, enquanto a Lei de Mediação (BRASIL, 2015b) os aborda como princípios que orientam a mediação, as outras duas normas os mencionam como princípios da conciliação e da mediação.

Os princípios que constam em todas as normas anteriormente mencionadas são: imparcialidade, confidencialidade e autonomia. O CPC e a Resolução nº 125/2010 do CNJ relacionam também: independência e decisão informada. O CPC e a Lei de Mediação enumeram ainda: oralidade e informalidade. Apenas a Resolução nº 125/2010 do CNJ arrola como princípios da mediação: competência, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação. Somente a Lei de Mediação menciona: isonomia entre as partes, busca do consenso e boa-fé.

A Lei de Mediação (BRASIL, 2015b), no parágrafo único do art. 1º, define que a mediação é realizada por terceiro imparcial, que não possui o poder de decidir pelas partes, cujo papel é ajudar e estimular as partes a perceberem ou elaborarem, em comum acordo, soluções para o litígio.

Então, ao analisar esse conceito apresentado pela Lei de Mediação, em conjunto com os princípios da mediação enumerados pelas normas anteriormente mencionadas, pode-se constatar que a mediação é uma conversa conduzida por um terceiro imparcial, o mediador, o qual tem o papel de auxiliar as partes na busca do consenso, com respeito à autonomia da vontade das partes, para que elas mesmas decidam como será resolvido o conflito.

1.2 Efetividade

A palavra efetividade é assim definida pelo Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (MICHAELIS, 2022): “Capacidade de concretizar-se em efeitos reais” e também “Caráter ou qualidade de um ato processual que apresenta os efeitos desejados por ter sido plenamente cumprido ou executado”. Da análise dos conceitos apresentados, observa-se que a efetividade se refere a alcançar a finalidade pretendida, a obter efeitos reais com a prática de determinado ato.

Na área jurídica, Miguel Reale (2002) aborda efetividade como sinônimo de eficácia, destacando que as normas jurídicas devem realizar sua finalidade e ser socialmente eficazes. Ou seja, devem ser obedecidas pelas pessoas. Assim, a eficácia social das normas se refere ao seu cumprimento pelas pessoas e aos efeitos sociais gerados em razão da obediência às leis. Dessa forma, a efetividade das normas é entendida como a produção de efeitos práticos na vida das pessoas em decorrência do seu cumprimento.

Com foco no setor público, Silvio Ghelman e Stella Regina Reis da Costa (2006, p. 3) entendem que efetividade é “[...] realizar a sua função social [...]” e que alcançar a efetividade é “[...] gerar benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos no cumprimento de sua função [...]”. Dessa forma, os serviços públicos têm efetividade quando são capazes de produzir efeitos concretos na vida das pessoas. Então, a efetividade se refere aos resultados que são obtidos.

Nessa linha de raciocínio, pode-se considerar que a efetividade da mediação é a realização de um acordo e o cumprimento das obrigações assumidas pelas partes. Contudo, o Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016) explica que, além do acordo, mediações e conciliações buscam proporcionar o restabelecimento do diálogo e fazer as partes se sentirem ouvidas, estimular o desenvolvimento da compreensão recíproca, promover a harmonização e a restauração do relacionamento entre as partes, bem como proporcionar o empoderamento das partes, para que se sintam capazes de resolver seus próprios conflitos no futuro.

Dessa forma, o acordo é um dos possíveis resultados da mediação, mas não o único. Diante disso, em sentido mais amplo, a mediação pode ser considerada efetiva ainda que não se chegue ao consenso, tendo em vista os outros resultados que podem advir da mediação.

No entanto, embora se tenha conhecimento de que, num sentido mais amplo, a efetividade da mediação não se resume à celebração do acordo e seu cumprimento pelas partes, neste trabalho, para facilitar a observação, quantificação, análise e comparação de dados, a efetividade da mediação é entendida como a realização de um acordo ao final da sessão de mediação, ou seja, uma definição mais restrita do termo efetividade.

Tendo em vista que se pretende estudar fatores que podem influenciar a efetividade das mediações judiciais tornando as pessoas predispostas a participar das mediações com postura mais receptiva e mais propensas a realizar acordos, será analisada a relação entre os perfis comportamentais, a conduta emocional, as formas de comunicação e a efetividade das mediações. Serão abordadas definições e características de cada um dos fatores em análise.

2 PERFIS COMPORTAMENTAIS, AÇÕES E REAÇÕES DAS PESSOAS

Apesar do reconhecimento de que cada indivíduo é único, todas as pessoas têm tendências de comportamento que se encaixam em determinados padrões, os quais são objeto de estudo há muito tempo. Esses padrões de comportamento são denominados perfis comportamentais (VIEIRA; SILVA, 2018).

2.1 Por Que É Importante Conhecer e Perceber os Perfis Comportamentais?

Perceber os padrões comportamentais dos participantes das mediações contribui para oferecer um serviço de maior qualidade, proporcionando, assim, uma experiência personalizada, capaz de atender melhor suas necessidades de acordo com seu perfil.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) mencionam fatores básicos que influenciam o comportamento e ressaltam a importância de entender o que é comunicado pelas outras pessoas, a forma como pensam, sua maneira de perceber e compreender o mundo, o modo como interagem, os motivos que estão por trás de suas decisões, ações e reações.

Dessa forma, esse conhecimento é muito útil ao mediador, para que possa identificar o que motiva os participantes, como eles tomam decisões e o que pode facilitar ou dificultar a realização de um acordo.

Nessa linha de raciocínio, conhecer o perfil comportamental possibilita saber qual é a melhor forma de se comunicar com as outras pessoas e, assim, adaptar a comunicação, para que seja mais efetiva (VIEIRA; SILVA, 2018).

2.2 Teoria DISC

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) abordam a teoria DISC, a qual, segundo os autores, é o método mais utilizado na atualidade para a compreensão do comportamento humano, por meio da identificação de padrões de comportamento. Relatam que esse método surgiu da constatação de que um estímulo igual é capaz de desencadear reações diferentes em pessoas diferentes. Explicam que a metodologia DISC foi criada por William Moulton Marston (1893-1947), advogado e doutor em psicologia, PhD por Harvard, e apresentada, em 1928, no livro *As emoções das pessoas normais*, o qual contém as bases da Teoria DISC. Posteriormente, Marston aprofundou essa teoria na obra *DISC, Integrative Psychology*.

William Moulton Marston (2014) apresenta a ideia de que a maneira como uma pessoa reage a um determinado estímulo depende da maneira como esse estímulo é percebido pelo indivíduo e também da emoção que é deflagrada a partir dessa percepção. Um estímulo pode ser percebido como aliado ou antagonico. Ao mesmo tempo, pode ser percebido como mais forte ou mais fraco que o indivíduo, em volume e intensidade. Ele explica que as diferentes emoções geradas a partir dessa percepção impulsionam as pessoas a responder aos estímulos de maneiras diferentes. Então, os estímulos conduzem a percepções, que geram emoções, que desencadeiam reações.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) expõem os ensinamentos de Marston de maneira resumida, didática e sistematizada. Eles esclarecem que os estudos de Marston compreenderam a análise de milhares de pessoas, seus padrões de comportamento e ações por instinto. Explicam que ele classificou o comportamento das pessoas com base em quatro fatores, os quais posteriormente formaram o acrônimo DISC, que traduzidos para a língua portuguesa são: **dominância**, **influência**, **estabilidade** e **conformidade**.

O fator **dominância** (D) mostra a forma como as pessoas enfrentam dificuldades e desafios; o fator **influência** (I) refere-se à maneira de se relacionar com as pessoas e influenciá-las; o fator **estabilidade** (S) diz respeito ao modo de encarar mudanças e definir seu ritmo; o fator **conformidade** (C) relaciona-se ao grau de observância de normas e procedimentos (VIEIRA; SILVA, 2018).

Jorge Fernandes de Matos (2008, p. 30), ao tratar da teoria DISC, menciona que: “Essas são idéias bastante complexas e não são facilmente expressas em palavras isoladas, mas podem ser caracterizadas como assertividade, comunicação, paciência e estrutura”.

Marcel Adriano Rodrigues (2015) destaca duas ideias básicas da obra de Marston: a primeira se refere à inter-relação entre o ambiente, as emoções e as ações; a segunda diz respeito às diferentes maneiras usadas pelas pessoas para obter prazer, bem-estar e paz, bem como para evitar dor, sofrimento e conflitos.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) ensinam que Marston observou que quase todas as pessoas possuem esses quatro fatores em seu comportamento, mas em diferentes proporções, tendo sempre um desses fatores como predominante. Esclarecem que essa diferença de intensidade é o que explica as tendências para os diferentes comportamentos das pessoas. Destacam, entretanto, que se tratam de modelos teóricos, tendências de comportamento, e que mesmo que se encaixe em determinado fator predominante, uma pessoa não terá, necessariamente, todas as características do perfil em que se enquadra.

A seguir são apresentadas as principais características típicas de cada perfil.

Pessoas com alta **dominância** (fator D) gostam de se sentir no controle, de ter autonomia e de exercer poder. São extrovertidas, confiantes, diretas e firmes. Possuem a tendência de não considerar os aspectos emocionais. São rápidas para decidir. Seu foco é nas ações e em alcançar resultados. Possuem iniciativa e determinação. São competitivas, não têm medo de assumir riscos e apreciam desafios. Costumam ser intolerantes, impacientes e impulsivas. Têm dificuldades para admitir os próprios erros (VIEIRA; SILVA, 2018).

Por sua vez, pessoas com alta **influência** (fator I) apreciam ser valorizadas e dão muita importância à opinião dos outros. Gostam de interagir com pessoas e influenciá-las. Trabalham bem em equipe. São extrovertidas e abertas. Têm habilidade de falar e grande poder de persuasão. Expressam suas emoções com facilidade e levam em consideração questões emocionais. São otimistas, criativas, carismáticas, motivadoras e confiantes. Possuem senso de humor. Têm facilidade em improvisar e agir diante de imprevistos e mudanças inesperadas (VIEIRA; SILVA, 2018).

Por outro lado, pessoas com alta **estabilidade** (fator S) agem com equilíbrio, são calmas e valorizam a harmonia. Dão muita importância ao bem-estar das outras pessoas, frequentemente em detrimento do próprio bem-estar. Gostam de ajudar os outros e valorizam o relacionamento com outras pessoas. Apreciam trabalhar em equipe e decidir de forma coletiva. São boas ouvintes, compreensivas e acolhedoras. Têm flexibilidade em suas opiniões. Esforçam-se para chegar ao consenso e não gostam de conflitos. São fechadas

quanto a suas opiniões e emoções. São persistentes. Gostam de segurança, planejamento e rotina. São metódicas, organizadas e cautelosas. Não gostam de mudanças. São pessoas mais lentas. Dão atenção aos detalhes e gostam de fazer uma coisa por vez (VIEIRA; SILVA, 2018).

Por fim, pessoas com alta **conformidade** (fator C) apreciam estruturas bem definidas. São sistemáticas, cautelosas, exigentes, disciplinadas, racionais, críticas, diretas, organizadas e perfeccionistas. São focadas em altos padrões de qualidade e, em alguns casos, adiam a realização de tarefas por não conseguirem fazê-las com o grau de qualidade que almejam. Esforçam-se para prevenir e reduzir erros. São detalhistas e questionadoras. Gostam de precisão. Valorizam fatos, dados e comprovações. Buscam muitas informações para analisar e decidir com segurança. Valorizam o cumprimento de regras e procedimentos. Não gostam de agir de improviso. São pessoas mais lentas. Tendem a evitar conflitos. São introvertidas e reservadas. São mais focadas em tarefas do que em relacionamentos interpessoais (VIEIRA; SILVA, 2018).

Em resumo, pessoas de alto fator **dominância** buscam o poder, de perfil **influência** têm grande poder de persuasão, de alto fator **estabilidade** buscam o equilíbrio, de perfil **conformidade** gostam de analisar informações (VIEIRA; SILVA, 2018).

2.2.1 Como Identificar os Perfis Comportamentais

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) mencionam que é relativamente fácil identificar os comportamentos avaliados na metodologia DISC, mediante a observação da forma de falar, caminhar e fazer gestos das pessoas, sua maneira de apresentar ideias e suas reações a elogios e críticas.

Por outro lado, Paulo Vieira, Sara Braga e Viviane Veiga Távola (2021) destacam que, quando nos esforçamos para identificar o perfil comportamental de outra pessoa, o resultado será sempre a **nossa percepção** a respeito do seu perfil. Porque apenas a própria pessoa, por meio da realização de um teste específico, pode definir seu próprio perfil com maior precisão. Dessa forma, o exercício de observação e julgamento que nós podemos fazer acerca do perfil comportamental das outras pessoas é realizado a partir das nossas próprias percepções, do nosso próprio perfil e da nossa forma de enxergar as outras pessoas. Além disso, as pessoas podem modificar seus comportamentos como forma de se adaptar ao ambiente em que estão, às situações que vivenciam ou às necessidades que experimentam.

Nesse sentido, é importante enfatizar que para compreender o outro devemos começar pelo autoconhecimento. Inicialmente precisamos prestar atenção e esforçar-nos para observar e conhecer melhor a nós mesmos, nossas tendências, nossa maneira de ser, pensar e agir (VIEIRA; SILVA, 2018).

Para facilitar a identificação do perfil mais aparente que for manifestado pelas pessoas, convém ter em mente as palavras-chave de cada perfil, que foram destacadas por Paulo Vieira e Deibson Silva (2018): **dominância** – intolerância; **influência** – sociável; **estabilidade** – previsibilidade; **conformidade** – crítico.

Abaixo são apresentadas mais algumas ideias para a diferenciação entre os perfis.

Dominantes costumam ter pressa e ser intolerantes, impacientes e rápidos. Frequentemente assumem posições de liderança. Podem querer impor suas ideias e ser vistos como autoritários e teimosos. Possuem a tendência de se irritar com facilidade e demonstrar sua raiva. Comunicam-se de forma direta e objetiva (VIEIRA; SILVA, 2018).

Influentes têm as habilidades de comunicação bem desenvolvidas, são persuasivos e gostam muito de falar. Possuem grande facilidade em se relacionar com as pessoas e as influenciar. Dão bastante valor à opinião dos outros e gostam de ser reconhecidos. Geralmente são carismáticos, confiantes e criativos. Costumam contagiar o ambiente com seu entusiasmo e bom humor. Comunicam-se de maneira informal e pessoal. Não gostam de detalhes (VIEIRA; SILVA, 2018).

Estáveis têm mais interesse em pessoas do que em tarefas. São calmos, têm ritmo mais lento. Gostam de planejar, apreciam rotina, previsibilidade e segurança. Geralmente são resistentes a mudanças. Gostam mais de ouvir do que falar. Costumam ser pacíficos, compreensivos e acolhedores. Gostam de ajudar outras pessoas. Sua comunicação é suave e empática (VIEIRA; SILVA, 2018).

Conformes respeitam normas e procedimentos. Têm altos padrões de qualidade. São detalhistas e precisos. Gostam de analisar grandes quantidades de informação. Costumam ser críticos, perfeccionistas e exigentes. São mais focados em tarefas do que em pessoas. Sua comunicação é formal e específica (VIEIRA; SILVA, 2018).

2.3 Motivadores e Tomada de Decisão

Daniel Goleman (1995) explica que as emoções são impulsos que preparam as pessoas para uma ação imediata. Dessa forma, o corpo é preparado para respostas diferentes, de acordo com as diversas emoções vivenciadas. Assim, as ações não são apenas baseadas na

razão, mas também na emoção. E quanto mais intensa for a emoção, maior seu impacto na ação das pessoas. No entanto, com o desenvolvimento da inteligência emocional, é possível aumentar a capacidade de controlar os impulsos, ao invés de ser dominado pelas emoções.

Considerando que as emoções predispõem as pessoas para a ação, convém abordar as principais emoções vivenciadas por pessoas de diferentes perfis comportamentais, porque isso contribui para compreender os motivos que estão por trás de seus comportamentos e que as levam a agir de determinadas maneiras, seus motivadores.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018) mencionam que a principal emoção do fator **dominância** é a raiva; do fator **influência** é o otimismo; do fator **estabilidade** é a apatia observável; do fator **conformidade** é o medo.

Diante do conhecimento das diferentes emoções frequentemente experimentadas por pessoas de diferentes perfis, é mais fácil compreender seus comportamentos. A intolerância manifestada por **dominantes** é uma expressão de sua raiva. Por serem otimistas, **influentes** costumam contagiar o ambiente com seu bom humor. A apatia experimentada por **estáveis** torna-os compreensivos e resistentes a mudanças. O medo vivenciado por **conformes** faz com que sejam cautelosos e se esforcem para reduzir a ocorrência de erros.

Na mesma linha de raciocínio, analisar os principais medos de cada perfil contribui para a compreensão da forma como as pessoas tomam decisões, porque os medos também podem ser considerados motivos para agir ou deixar de agir de determinadas formas. Ou seja, os medos também podem ser considerados motivadores.

Os principais medos dos **dominantes** são: perder o poder e a liberdade, cometer erros e reconhecer seus erros. Por sua vez, os **influentes** costumam ter medo de: ser rejeitados, ficar sozinhos, não ser reconhecidos e valorizados. Já os **estáveis** têm como principais medos: expor-se a situações desconhecidas, arriscar-se, envolver-se demasiadamente, lidar com conflitos, decepcionar-se ou decepcionar os outros. Por outro lado, os **conformes** costumam ter medo de: falhar, descumprir as regras, ser criticados, não dispor de informações suficientes, não tomar a melhor decisão (VIEIRA; SILVA, 2018).

Pessoas de diferentes perfis têm motivações diferentes para agir de determinadas formas, ou deixar de agir, para falar ou deixar de falar. Os **dominantes** são motivados por desafio e poder. Por outro lado, o reconhecimento social é o principal motivador dos **influentes**. Já os **estáveis** sentem-se motivados pela busca ou manutenção da segurança. Por fim, os **conformes** são motivados por informações e por estar de acordo com normas e elevados padrões de qualidade (VIEIRA; SILVA, 2018).

Cada perfil possui uma maneira diferente de tomar decisões. **Dominantes** tomam decisões racionais e rápidas. **Influentes** decidem com rapidez, porém, com base na emoção. **Estáveis** tomam decisões levando em consideração as emoções, mas sua tomada de decisão é demorada e frequentemente é realizada em conjunto com outras pessoas. **Conformes** decidem de maneira lenta, cuidadosa, com base na razão e na análise minuciosa de informações e fatos concretos (VIEIRA; SILVA, 2018).

Então, de forma resumida e simplificada: gostam de analisar muitas informações os perfis **estabilidade** e **conformidade**; preferem decisões rápidas (e não gostam de detalhes) os perfis **dominância** e **influência**; levam em consideração as emoções os perfis **influência** e **estabilidade**; são mais racionais os perfis **dominância** e **conformidade** (VIEIRA; SILVA, 2018).

Quando não tinha essas informações, a pesquisadora conduzia as mediações de modo padronizado. Após o início desta pesquisa, tomou conhecimento da maneira de decidir dos diferentes perfis, suas emoções predominantes, seus principais motivadores, suas tendências de comportamento. Então, começou a se esforçar para conduzir as mediações de forma personalizada, de acordo com o perfil das pessoas, como será explicado na subseção 5.1.

3 CONDUTA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O MEIO E SOBRE NÓS MESMOS

Daniel Goleman (1995) aborda contágio emocional e explica que as emoções são contagiantes e que esse intercâmbio emocional geralmente acontece de maneira quase imperceptível. Sempre que interagimos, emitimos sinais emocionais e com eles afetamos as pessoas com quem temos contato. Dessa forma, podemos alterar o estado de espírito das pessoas que estão ao nosso redor, deixando-o melhor ou pior. Pessoas habilidosas nas relações interpessoais têm maior consciência e controle sobre os sinais que enviam. Dessa forma, podem influenciar a emoção das outras pessoas de maneira intencional.

Nicholas A. Christakis e James H. Fowler (2011) abordam o poder das redes de conexão, relacionamento e interação entre as pessoas, ressaltando a influência que as pessoas exercem umas sobre as outras por meio dessas redes, afetando pensamentos, emoções, decisões, comportamentos e saúde, dentre outros aspectos. Dessa forma, eles ressaltam que as emoções e os comportamentos são contagiosos dentro dessas redes de conexão e geram reações de reciprocidade. Eles explicam que as pessoas são influenciadas por essas redes, ao mesmo tempo em que as influenciam, num processo que se retroalimenta.

Nessa linha de raciocínio, a conduta emocional de um dos participantes da mediação pode influenciar a conduta emocional dos outros, inclusive alterá-la, pois pode afetar percepções, posturas, emoções, ações e decisões. Dessa forma, a conduta emocional pode ter impactos diretos na efetividade da mediação.

Nesse sentido, Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2018) mencionam que as partes de uma negociação podem dar mais importância aos sentimentos do que à conversa em si, bem como que as emoções de uma parte desencadeiam emoções na outra parte. Diante disso, explicam que as emoções podem gerar impasses, acarretar o término precoce de uma negociação e impedir que se chegue a um acordo.

Considerando todo o impacto que pode ser provocado pelas emoções no desfecho de uma negociação, acredita-se que a conduta emocional do mediador, das partes e dos advogados realmente é um importante fator que influencia a efetividade das mediações judiciais. Diante disso, é fundamental que o mediador se esforce para ter uma conduta emocional de tranquilidade e harmonia, bem como para estimular esse tipo de conduta nos participantes, visando proporcionar um ambiente emocionalmente seguro, colaborativo e propício ao diálogo, à tomada de decisões e à realização de acordos.

A respeito do impacto das emoções na tomada de decisão, convém recorrer aos ensinamentos de Daniel Goleman (1995), o qual explica que emoções fortes, como ansiedade e raiva, perturbam a capacidade de raciocinar e tomar decisões sensatas, bem como que pessoas inundadas por emoções muito intensas e descontroladas entendem de maneira deturpada o que as outras pessoas falam. Ele também defende a ideia de que não se deve buscar eliminar a emoção, mas, ao contrário, equilibrar e harmonizar a razão e a emoção. Pois com as emoções equilibradas, as pessoas são capazes de atingir seu melhor desempenho intelectual.

Assim, quando estão ansiosas e com raiva, as pessoas não se abrem verdadeiramente para o diálogo e para a compreensão do real significado daquilo que as outras pessoas lhe falam. Por isso é fundamental buscar proporcionar um ambiente no qual as pessoas se sintam mais tranquilas, para que consigam raciocinar com clareza, sejam capazes de ouvirem-se mutuamente, compreenderem-se e tomarem decisões inteligentes. E, como consequência, isso tem o potencial de proporcionar maior efetividade nas mediações.

Daniel Goleman (1995) ensina que a base da inteligência emocional é tomar consciência das nossas emoções no instante em que elas acontecem, por isso é fundamental desenvolver o autoconhecimento. Além disso, quanto maior nossa consciência e nosso conhecimento a respeito das nossas próprias emoções, mais facilidade teremos para

compreender as emoções alheias e lidar com elas. Então, o autoconhecimento tem impacto direto nas relações interpessoais. A inteligência emocional se refere a conhecer e lidar adequadamente com os próprios sentimentos e também com os sentimentos dos outros.

Após analisar a conduta emocional, convém examinar as formas de comunicação e a maneira como as pessoas expressam suas emoções.

4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO E REAÇÕES DOS INTERLOCUTORES

A comunicação não se resume ao simples conteúdo das palavras, mas abrange também a forma de falar (o tom de voz), bem como a linguagem não-verbal (linguagem corporal, gestos, expressões faciais), conforme Alan e Barbara Pease (2005), Anthony Robbins (2009) e Tom Chung (1996).

Nesse sentido, Alan e Barbara Pease (2005, p. 17) mencionam que:

Albert Mehrabian, pioneiro da pesquisa da linguagem corporal na década de 1950, apurou que em toda comunicação interpessoal cerca de 7% da mensagem é verbal (somente palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons) e 55% é não verbal.

Anthony Robbins (2009, p. 219) relata a existência de pesquisas que apontam os mesmos percentuais indicados acima:

[...] estudos mostram que somente 7 por cento do que é comunicado entre pessoas é transmitido por meio das palavras em si mesmos (*sic*). Trinta e oito por cento é por meio do tom da voz. Quando eu era garoto, e minha mãe elevava a voz e dizia, “Anthony”, num certo tom, eu sabia que isso significava muito mais do que meu nome sozinho. Cinquenta e cinco por cento da comunicação, a maior parte, é um resultado de fisiologia ou linguagem do corpo. As expressões faciais, os gestos, a qualidade e o tipo de movimentos da pessoa que transmite uma comunicação nos esclarecem muito mais sobre o que ela está dizendo do que as palavras em si.

Na mesma linha de raciocínio, Paulo Vieira e Deibson Silva (2018, p. 33) enfatizam que: “[...] um mesmo termo, dependendo do contexto e da entonação, pode ter diferentes significados”. Ou seja, o sentido da comunicação vai muito além do mero significado literal das palavras isoladas.

Por sua vez, Tom Chung (1996, p. 154) menciona percentuais muito semelhantes:

O significado total de nossa comunicação pode ser avaliado estatisticamente:

7% pela palavra;
33% pela musicalidade que conferimos à nossa voz (volume, ritmo, tonalidade); e
60% pelo não verbal, isto é, por tudo o que fazemos conscientemente e, principalmente, inconscientemente com o nosso corpo durante a comunicação (respiração, rubor ou palidez facial, contrações ou descontrações musculares, movimentos oculares, [...], sudorese, postura, gestos das mãos, braços e outros).

Diante dos percentuais apresentados, pode-se perceber que a linguagem não-verbal possui um impacto muito maior do que o simples conteúdo das palavras que são ditas.

4.1 Linguagem Não-verbal

Daniel Goleman (1995) explica que a chave para a compreensão das emoções alheias está na habilidade de perceber e interpretar o tom de voz e a linguagem não verbal, pois geralmente as pessoas não expressam o que sentem por meio de palavras. Ele destaca que a forma de expressão das emoções é a linguagem não verbal e que o mais importante não é **o que** uma pessoa fala, e sim **como** fala, principalmente quando há divergência entre a mensagem que é transmitida pelas palavras e a mensagem expressada pelos gestos, pelas expressões faciais e pelo tom de voz. Por esse motivo, é importante aprender a identificar as emoções que estão por trás do que as pessoas falam.

Alan e Barbara Pease (2005), também mencionam que a comunicação não-verbal reflete o estado emocional das pessoas, pois a linguagem do corpo mostra pensamentos, sentimentos e emoções. Assim, trata-se de uma fonte de informação de grande valor.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018, p. 34-35) destacam a importância de:

[...] perceber e compreender o comportamento do outro. Um comportamento que é também em sua natureza uma forma de idioma, um outro modo de expressão e linguagem, e que se revela em atitudes, em silêncios, em impulsos e, sobretudo, no descompasso entre o que se faz e o que se espera que seja feito.

Dessa forma, pode-se constatar com facilidade que o mais importante não é o que alguém diz, mas principalmente a forma como fala e como seu corpo se expressa, pois isso tem um impacto muito maior no resultado da comunicação do que o mero significado das palavras, do texto que é dito. Então, para o êxito da comunicação, é fundamental estar atento para esses três elementos da comunicação, tanto em si mesmo, quanto no interlocutor.

Contudo, as boas habilidades de comunicação vão muito além de dominar a arte da oratória e expressar-se com eloquência, pois implicam também saber escutar ativamente.

4.2 Escuta Ativa

De acordo com Jussara Nunes Dalvit (2020) há mais pessoas habilidosas na arte de falar, do que na arte de escutar. No entanto, a efetividade da comunicação não envolve apenas a habilidade de falar de forma persuasiva, mas também a habilidade de escutar de maneira ativa e efetiva. Nesse sentido, a autora destaca que é fundamental aprender a fazer as perguntas adequadas para compreender as outras pessoas e também para direcionar as conversas de forma produtiva às necessidades e aos objetivos almejados. Ela também enfatiza que o ato de escutar as pessoas desencadeia efeitos positivos em quem fala, dentre os quais se pode mencionar: sentir-se bem e apresentar maior receptividade em relação ao interlocutor.

Nessa linha de raciocínio, Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2018) enfatizam a importância de escutar de maneira ativa e demonstrar que está prestando atenção e entendendo o que a outra pessoa está dizendo. Como estratégias para melhorar a escuta, os autores sugerem prestar muita atenção e fazer perguntas para tirar dúvidas e obter maior clareza. Eles explicam que a escuta ativa é uma das estratégias para aumentar o poder de persuasão e, conseqüentemente, as chances de êxito numa negociação.

Dessa forma, o simples fato de escutar a outra parte com atenção, fazê-la sentir que está sendo efetivamente ouvida, já possui o potencial de aumentar significativamente as chances de realização de um acordo nas mediações judiciais.

5 O PAPEL DO MEDIADOR E SEU IMPACTO NO RESULTADO DAS MEDIAÇÕES

A Lei de Mediação (BRASIL, 2015b), no art. 4º, § 1º, ao abordar o papel do mediador, definiu que este deverá conduzir o diálogo entre as partes de modo a facilitar a compreensão mútua e proporcionar um ambiente propício à obtenção do consenso, o que contribui para a solução do litígio.

Para desempenhar sua função com maestria é fundamental que o mediador tenha uma conduta emocional de tranquilidade e harmonia, visando proporcionar um ambiente emocionalmente seguro e propício ao diálogo e à tomada de decisões. Portanto, convém que o mediador invista no autoconhecimento e no desenvolvimento de sua inteligência emocional,

para que seja capaz de gerenciar melhor suas próprias emoções e suas reações diante das emoções expressadas por outras pessoas. E também para reunir condições para compreender as emoções alheias e saber lidar adequadamente com elas, com o objetivo de conduzir as mediações de modo a estimular as melhores respostas emocionais dos participantes.

Neste artigo, propõe-se que também é importante que o mediador desenvolva sua percepção para conduzir a mediação levando em consideração os perfis comportamentais mais aparentes que forem manifestados pelos participantes e as mensagens que eles transmitirem pelas diferentes formas de comunicação, incluindo tom de voz e linguagem não verbal. Por meio do conhecimento a respeito dos perfis comportamentais, da conduta emocional e das formas de comunicação, a ideia é que a condução do mediador possa estimular uma tomada de decisão mais inteligente e colaborativa, que resulte em maior efetividade das mediações.

5.1 Adaptação do Mediador aos Diferentes Perfis de Pessoas

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2018) expõem formas de adaptar a conduta na negociação em razão dos diferentes perfis, pois pessoas diferentes possuem interesses distintos e tomam decisões de formas diferentes. Eles sugerem entrar em sintonia com a outra parte, entender o que as outras pessoas consideram importante, compreender sua forma de pensar e encarar as situações, para então adaptar sua conduta conforme esses aspectos. Também mencionam algumas diferenças que têm a capacidade de impactar o andamento da negociação, dentre as quais se ressaltam: velocidade da fala, grau de formalidade, comunicação direta ou indireta, estar fisicamente mais perto ou mais longe durante a conversa.

Paulo Vieira e Deibson Silva (2018, p. 57) ensinam que “A chave para se comunicar com o próximo está em não tentar mudá-lo, mas mudar a si mesmo”. Nesse sentido, explicam que, com base no perfil da pessoa com quem conversamos, podemos adaptar nossa forma de comunicação (escolha das palavras, tom de voz, postura), para que nossa mensagem seja efetivamente compreendida pela outra pessoa.

Isso nos remete à analogia inicial, de usar a chave certa para abrir as portas da comunicação. Todavia, não significa deixarmos de ser nós mesmos, porque, como já mencionado na subseção 2.2, quase todas as pessoas têm um pouco de cada perfil, em diferentes proporções.

Considerando as características de cada perfil comportamental, que foram expostas na seção 2, convém que o mediador conduza a mediação de diferentes maneiras, a depender dos perfis mais aparentes que forem manifestados pelos participantes. Esse conhecimento aplicado tem o potencial de proporcionar um serviço personalizado, capaz de criar uma atmosfera de confiança, conexão e segurança emocional, com uma comunicação mais efetiva e, conseqüentemente, um ambiente mais propício à realização de acordos.

Assim, diante de pessoas do perfil **dominância**, sugere-se que o mediador seja conciso e conduza a mediação de maneira ágil, bem como enfatize que a mediação permite resolver a situação com rapidez, que a decisão é das partes, que têm liberdade e autonomia para decidir.

Se os participantes forem do perfil **influência**, também é adequado que o mediador seja conciso, conduza a mediação de forma ágil e destaque que a mediação possibilita decidir rapidamente. Além disso, é útil ressaltar que a mediação é uma oportunidade para as partes dizerem o que pensam, o que sentem e como acreditam que podem resolver a situação da melhor maneira possível.

Para participantes do perfil **estabilidade**, é importante que o mediador deixe claro que são as partes que vão ditar o ritmo da mediação e que terão o tempo necessário para que possam conversar com calma e se sentir seguras para tomar decisões que sejam boas para todos os envolvidos. Convém enfatizar, inclusive, que podem ser agendadas mais sessões de mediação, caso necessário.

Diante de participantes do perfil **conformidade**, convém que o mediador destaque que as partes podem analisar todas as informações e todos os detalhes que considerem importantes para se sentirem seguras para tomar as decisões mais adequadas, esclarecendo-lhes que podem ser agendadas mais sessões de mediação, se for preciso.

Por outro lado, é conveniente mencionar que as pessoas podem apresentar combinações entre perfis, ao invés de perfis puros, ou seja, podem possuir dois fatores altos, ao invés de um.

Ademais, como explicado na subseção 2.2 e enfatizado por Paulo Vieira e Deibson Silva (2018), a maioria das pessoas apresenta um pouco de cada perfil, em diferentes proporções. Além disso, é fundamental ter em mente que os perfis apontam tendências sobre prováveis comportamentos, e não certezas absolutas. Assim, mesmo que se encaixe em determinado fator predominante, uma pessoa não terá, necessariamente, todas as características do perfil em que se enquadra.

5.2 Experiência da Pesquisadora na Atuação Como Mediadora Judicial

A pesquisadora atua como mediadora judicial desde o ano de 2013. Para a elaboração do presente artigo, empenhou-se para colocar em prática as ideias aqui propostas. Realizou um trabalho atento e dedicado visando perceber os perfis comportamentais das pessoas, começando por si mesma e, depois, passando a observar as outras pessoas, especialmente os participantes das mediações judiciais. Assim, num primeiro momento, esforçou-se para desenvolver o autoconhecimento, para perceber seu próprio perfil. Além disso, procurou prestar mais atenção ao conteúdo e à forma de sua própria comunicação, para tomar consciência das mensagens que estava transmitindo com as palavras, com a entonação da voz e com a linguagem não verbal.

A pesquisadora também se empenhou em observar as palavras, a linguagem não verbal e a entonação da voz das outras pessoas, bem como em perceber seus perfis comportamentais mais aparentes. A partir dessas observações, procurou adaptar sua forma de comunicação de acordo com suas percepções a respeito dos perfis das pessoas.

Convém lembrar que, como mencionado na subseção 2.2.1 e bem enfatizado por Paulo Vieira, Sara Braga e Viviane Veiga Távola (2021), o exercício de identificar o perfil comportamental das outras pessoas sempre terá como resultado a **nossa percepção** sobre o perfil delas. Assim, é possível que nossa percepção seja diferente da percepção que a própria pessoa tenha a respeito do próprio perfil, caso faça um teste específico para conhecê-lo.

Contudo, é importante esclarecer que o objetivo deste trabalho não foi realizar testes de perfil comportamental, nem realizar uma análise profunda dos perfis dos indivíduos, nem identificar perfis com absoluta precisão. Afinal, isso exigiria um trabalho com maior profundidade e com maior participação das pessoas cujo perfil se queira identificar.

Ademais, não é necessário ser analista comportamental, nem identificar os perfis de maneira totalmente precisa, para poder utilizar os conhecimentos acerca dos perfis com a finalidade de melhorar a comunicação com as outras pessoas.

O objetivo desta pesquisa foi realizar um trabalho atento e dedicado visando perceber o perfil comportamental manifestado de maneira mais aparente pelos participantes das mediações, para que a pesquisadora pudesse ajustar sua forma de comunicação aos diferentes perfis de pessoas e, assim, aumentar a efetividade das mediações judiciais.

Portanto, esta pesquisa foi, também, um exercício de treinamento da percepção da pesquisadora, mas de uma maneira simples e aplicável na prática, pois visa apresentar uma proposta de utilização desses conhecimentos e habilidades que tenha viabilidade de utilização

também por outros mediadores. Com isso, objetiva-se proporcionar uma experiência personalizada, de acordo com o perfil comportamental dos participantes, para assim atender melhor suas necessidades e potencializar a realização de acordos.

5.2.1 Dados Quantitativos

No decorrer desta pesquisa, nos meses de julho a dezembro de 2022, a pesquisadora conduziu 57 mediações com o olhar de investigação e a proposta intencional apresentada neste artigo, sendo 18 pré-processuais e 39 processuais. Quanto à forma de realização, foram 18 virtuais, 15 presenciais e 13 híbridas (virtuais e presenciais).

Nesse período foram obtidos 34 acordos totais (59,64%) e 14 acordos parciais (24,56%), totalizando 48 acordos (84,21%). Não houve acordo em 6 mediações (10,52%). Em outras 3 mediações (5,26%), embora não tenha ocorrido acordo, as partes manifestaram interesse em conciliar, sendo que em duas pediram a designação de nova sessão e em uma solicitaram a suspensão do processo para posteriormente formalizarem acordo com o auxílio dos respectivos advogados. Assim, verifica-se que houve um considerável percentual de acordos.

Para fins de comparação, apresentam-se dados das mediações conduzidas pela pesquisadora de junho a novembro de 2021, antes de começar a estudar os assuntos tratados nesta pesquisa. Foram realizadas 58 mediações, que resultaram em 24 acordos totais (41,38%) e 17 acordos parciais (29,31%), totalizando 41 acordos (70,69%). Em 13 não houve acordo (22,41%). Em outras 4 mediações (6,9%), embora não tenha havido acordo, as partes manifestaram interesse em conciliar e requereram a designação de nova sessão.

Comparando-se as mediações conduzidas no decorrer da pesquisa com as mediações realizadas em período anterior à aquisição dos conhecimentos abordados nesta pesquisa, verifica-se que houve um aumento expressivo no percentual de acordos totais, que passaram de 41,38% em 2021 para 59,64% em 2022. Da mesma forma, observou-se imensa redução das mediações em que não houve acordo, que passaram de 22,41% para 10,52%. Por outro lado, ocorreu redução dos acordos parciais, que passaram de 29,31% em 2021 para 24,56% em 2022. Contudo, houve considerável aumento no percentual total de acordos, ou seja, incluindo acordos totais e parciais, que passou de 70,69% em 2021 para 84,21% em 2022.

No entanto, a análise dos dados quantitativos serve para complementar os dados qualitativos e não deve ser realizada de maneira isolada. Ademais, convém lembrar da existência de outras variáveis que não foram consideradas nesta pesquisa.

5.2.2 Percepções da Pesquisadora

No início desta pesquisa, nos meses de julho a setembro de 2022, a pesquisadora procurou observar os participantes das mediações, suas palavras, entonação e linguagem corporal. Nesse primeiro momento, limitou-se a observar as partes durante a mediação e encontrou dificuldades para identificar seus prováveis perfis comportamentais.

Cabe mencionar que perceber o perfil comportamental é uma tarefa desafiadora. Além disso, em um contato breve é difícil perceber com segurança o provável perfil. Ademais, a pesquisadora defrontou-se com outro grande desafio, o de analisar várias informações ao mesmo tempo enquanto conduzia uma mediação.

Então, por esses motivos, para facilitar o exercício de percepção dos perfis, a pesquisadora modificou sua estratégia e elaborou algumas perguntas rápidas, com base nas características de cada perfil que foram apresentadas na seção 2, as quais são elementos chave que poderiam dar um caminho de um possível perfil comportamental. Ou, ao menos, da maneira como a pessoa gosta de tomar decisões.

Dentre as perguntas, destacam-se: a) Para tomar uma decisão, você gosta de analisar muitas informações? b) Gosta de analisar detalhes? c) Prefere decidir de maneira rápida? d) Ao tomar uma decisão, você considera apenas a razão ou também leva em consideração a emoção? e) Gosta mais de ouvir ou de falar?

Essas perguntas, em conjunto com os outros aspectos analisados, ajudaram a trazer um termômetro dos prováveis perfis dos participantes das mediações.

Nos meses de outubro a novembro de 2022, a pesquisadora fez uma parte dessas perguntas no início das mediações, na presença de todos os participantes. Destaca-se que não foi aplicado um questionário e que, dependendo das respostas das pessoas, foram feitas outras perguntas ou não.

Por fim, no mês de dezembro de 2022, a pesquisadora mudou novamente sua estratégia e realizou entrevistas prévias e individualizadas com cada participante das mediações (partes e advogados). Seu objetivo foi criar um ambiente em que as pessoas se sentissem mais à vontade para responder com sinceridade às perguntas da pesquisadora, bem como reduzir as influências externas no momento da conversa para identificação dos perfis comportamentais, para que a resposta de uma pessoa não influenciasse a resposta das outras. Além disso, por ocasião da entrevista prévia, a pesquisadora deixou claro para os participantes que aquela conversa não se referia diretamente ao conflito entre as partes, mas

sim ao perfil das pessoas e à melhor forma de conduzir a mediação. Também destacou que não existiam respostas certas nem erradas, bem como que as respostas eram muito pessoais, pois se referiam ao jeito de ser de cada um.

Cabe mencionar que mesmo nos casos em que a pesquisadora não conseguiu ter uma percepção mais precisa dos prováveis perfis, nem soube nominá-los com exatidão, as perguntas e observações realizadas pela pesquisadora forneceram informações valiosas sobre a melhor maneira de adaptar a comunicação e a forma de condução das mediações.

Outro ponto que merece destaque nestas reflexões, como tratado na seção 3, é que as fortes emoções, as situações de estresse e tensão alteram a maneira como as pessoas agem e reagem. Nesse sentido, é imprescindível lembrar que é extremamente provável que as partes experimentem diversas emoções negativas no decorrer das mediações judiciais, especialmente nos processos de família, como divórcio e guarda de filhos, pois, por sua natureza e peculiaridades, esses processos têm um forte potencial de abalar as emoções.

5.2.3 Estudo de Casos – Análise das Mediações Realizadas pela Pesquisadora

As mediações analisadas nesta pesquisa foram realizadas no Serviço de Mediação Familiar da Comarca de Abelardo Luz – SC e se referem a ações de direito de família (divórcio, dissolução de união estável, alimentos, guarda e direito de visitas).

Dentre essas mediações, foram selecionadas 9 (nove) para serem apresentadas no presente artigo, as quais representam um resumo das situações vivenciadas, das observações e da atuação da pesquisadora. A seguir são expostas as percepções da pesquisadora a respeito dos perfis mais aparentes que foram manifestados pelos participantes e é descrita a maneira como a pesquisadora conduziu a mediação em decorrência dos perfis percebidos. Também são expostas considerações acerca da conduta emocional e de seu impacto no resultado da mediação. No entanto, não são descritos aqui todos esses elementos em cada uma das mediações analisadas, se esses aspectos já tiverem sido abordados adequadamente na análise de outra mediação, para que o texto não fique demasiadamente repetitivo e extenso.

A mediação de **25/7/2022, às 13h50min**, foi presencial e pré-processual. A requerente permaneceu sentada, demonstrou estar preocupada e apreensiva, mas apresentou controle emocional. O requerido estava agressivo e sem paciência, pois se levantou para sair diversas vezes; elevou o tom de voz em alguns momentos; ouviu um pouco, mas logo começou a interromper a fala da requerente. A pesquisadora precisou interferir para ele deixar a requerente falar. Com tom de voz tranquilo, a pesquisadora lembrou que no início da

mediação as partes tinham concordado em manter o respeito e a calma, bem como em ouvir a outra parte com atenção. Enfatizou que isso era fundamental para chegar a um acordo que fosse bom para ambos. Também ressaltou que as partes tinham liberdade de decidir e que não era obrigatório fazer acordo. Nos momentos de impasse, a pesquisadora destacou os pontos em que já havia ocorrido acordo. Ao final, as partes fizeram acordo total. Na percepção da pesquisadora, o perfil mais aparente da autora era estabilidade, enquanto do réu era dominância. Considerou um desafio conduzir esta mediação, não apenas porque os participantes tinham perfis diferentes, mas principalmente por causa da agressividade que o requerido manifestou. Diante disso, pôde experimentar na prática o impacto exercido pela conduta emocional e se esforçou para deixar o ambiente mais tranquilo ou, pelo menos, para diminuir a tensão.

Durante a mediação de **4/10/2022, às 13h30min**, ambas as partes disseram que gostam de tomar decisões com rapidez, bem como que precisam sentir que têm liberdade e autonomia. Identificou-se como provável perfil das partes o fator dominância. Então, a pesquisadora apresentou uma versão mais breve da declaração de abertura, enfatizou que as partes tinham liberdade para decidir e que a mediação é uma oportunidade de resolver de maneira rápida. A pesquisadora procurou falar de forma sucinta e conduzir a mediação de modo ágil. Ambas as partes falaram de forma rápida e sua voz tinha um tom de raiva. Logo no início, a advogada do réu disse que provavelmente não haveria acordo. Foi desafiador conduzir esta mediação, porque logo no início a advogada levantou uma barreira ao declarar que provavelmente não haveria acordo. E, de fato, não houve.

Na mediação de **10/10/2022, às 13h30min**, foi mais difícil para identificar os perfis comportamentais e a pesquisadora acredita que os participantes tenham perfis com 2 fatores altos. Ambos declararam que gostam de tomar decisões com rapidez. Todavia, a mulher acrescentou que gosta de analisar as informações. Ambos relataram que gostam mais de ouvir do que falar. A mulher também disse que gosta de planejar, enquanto o homem disse que não gosta de planejamento. Ambos se mantiveram calmos durante a mediação.

Diante das dificuldades de identificar com segurança os prováveis perfis dos participantes, a pesquisadora esforçou-se para proporcionar um estilo de mediação que pudesse atender a todos os perfis. A pesquisadora buscou ser concisa e procurou conduzir a mediação de maneira ágil. Enfatizou que as partes tinham liberdade e autonomia para decidir. Deixou claro que embora a mediação fosse uma oportunidade de resolver de forma rápida, eram as partes que ditariam o ritmo da mediação e que teriam o tempo necessário para

analisar todas as informações e todos os detalhes que considerassem importantes, para que pudessem se sentir seguras para tomar as decisões. Ao final, houve acordo parcial.

Em razão desta mediação, a pesquisadora concluiu que a ideia é personalizar as mediações quando for possível identificar o provável perfil dos participantes. Ao mesmo tempo, convém tornar as mediações mais abrangentes para que atendam às necessidades de diferentes perfis, especialmente quando não se conseguir identificar com segurança o provável perfil dos participantes, ou quando os participantes tiverem perfis diferentes um do outro. Nesse sentido, convém lembrar que pode haver combinações entre os perfis (dois fatores altos na mesma pessoa) e também do fato de que todas as pessoas possuem um pouco de cada perfil, mas em intensidades diferentes. Além disso, o mediador pode ajustar sua forma de condução no decorrer da mediação, dependendo das reações dos participantes.

Na mediação de **17/10/2022, às 13h30min**, ambas as partes disseram que gostam de analisar detalhes para ter segurança ao decidir. A autora falou com calma. O réu demonstrou impaciência, alterou um pouco o tom de voz e interrompeu a fala da autora algumas vezes. Inicialmente, a pesquisadora acreditou que o perfil das partes fosse estabilidade e/ou conformidade, por gostarem de analisar detalhes para ter segurança. Por isso falou que as partes teriam o tempo necessário para analisar todas as informações que quisessem para se sentirem seguras para tomar as decisões, bem como ressaltou que as partes ditariam o ritmo da mediação e que, caso necessário, poderiam ser agendadas mais sessões. No entanto, a pesquisadora ficou em dúvida em razão da impaciência do réu, que demonstrou desconfiança e disse que não seria possível fazer acordo com a autora. E, de fato, não houve acordo. Talvez a postura inflexível e defensiva do réu tenha sido causada pela necessidade de segurança e de analisar bem as informações. Então, talvez, efetivamente, seu perfil seja conformidade.

Durante a mediação de **28/11/2022, às 15h30min**, todos os participantes declararam que gostam de analisar muitas informações e detalhes antes de tomar uma decisão. O réu declarou que é mais racional. Então, foi identificado com o provável perfil conformidade. Os outros participantes disseram que levam em consideração a razão e a emoção. Diante disso, seu provável perfil foi identificado como estabilidade. As partes estavam nervosas. Houve ofensas e acusações recíprocas, bem como reclamações acerca das ações e omissões da outra família. O advogado da autora ajudou a tornar o clima mais leve, ao pedir, em tom de voz amigável e expressão facial tranquila, para que as partes conversassem sobre como as coisas seriam “a partir de agora”. A advogada dos réus também incentivou as partes a terem uma conversa produtiva e respeitosa. Então a pesquisadora disse que os advogados tinham razão e reforçou que é fundamental manter a calma para conseguir pensar com clareza e tomar uma

decisão que seja melhor para todos os envolvidos. A conduta emocional dos advogados e da pesquisadora foi fundamental para auxiliar na obtenção do resultado final, de acordo parcial.

A mediação de **29/11/2022, às 13h30min**, foi híbrida (virtual e presencial). A autora falou que gosta de analisar muitas informações e detalhes. O réu disse que prefere tomar decisões rapidamente. Ambos declararam que decidem com base na razão. Ela foi identificada com o perfil conformidade; ele, com o perfil dominância. Diante dessas percepções a respeito dos perfis, a pesquisadora ressaltou que a mediação é uma forma de resolver de maneira rápida, ao mesmo tempo que permite analisar os detalhes que as partes considerem necessários, para que possam decidir com segurança. As partes ficaram nervosas e elevaram o tom de voz. O réu disse que a autora não cumpriria o acordo. Então, com tom de voz tranquilo, a pesquisadora lembrou que as partes haviam concordado em manter o respeito e a calma, bem como que isso era fundamental para se atingir bons resultados na mediação. Ademais, para auxiliar as partes a se sentirem mais seguras para tomar as decisões, a pesquisadora verificou e confirmou cada ponto do acordo com as partes, e perguntou se havia necessidade de alteração. Também perguntou para as partes se assumiriam o compromisso de efetivamente cumprir o acordo. Ao final foi celebrado acordo total.

A mediação de **29/11/2022, às 15h30min**, foi virtual. Ambas as partes e respectivos advogados declararam que gostam de analisar detalhes para ter segurança ao decidir, bem como que levam em consideração a razão e a emoção. O autor, a ré e sua advogada relataram que gostam mais de ouvir do que falar. O advogado do autor declarou que gosta de ambos. O perfil mais aparente dos participantes foi identificado como estabilidade. Então, a pesquisadora disse que na mediação é possível analisar as informações com calma, visando ter segurança para tomar uma decisão que seja a melhor para todos os envolvidos. O autor não quis falar. Logo no início, o advogado do autor relatou que as partes já haviam tentado fazer um acordo antes de chegar na audiência, mas que não tinha possibilidade de fazer acordo. Declarou que queria que fosse feito estudo social (análise realizada pela assistente social). A seguir, a ré falou de maneira breve. Todos os participantes estavam com uma postura fechada e não houve acordo. No entendimento da pesquisadora, a insistência dos participantes na realização de estudo social serviu para reforçar a percepção do perfil estabilidade, que precisa de grandes quantidades de informação para se sentir seguro para tomar decisões. Além disso, o fato de o autor não querer falar, pode demonstrar sua vontade de não se expor e também de evitar o conflito, o que é uma tendência do fator estabilidade. Cabe destacar que a barreira que foi levantada pelo advogado no início inviabilizou um acordo, que talvez fosse possível se houvesse uma postura mais receptiva.

Na entrevista prévia realizada antes da mediação de **12/12/2022, às 13h30min**, a requerente disse que ao tomar uma decisão leva em consideração a razão e a emoção, que gosta de analisar as informações, prefere “primeiro ouvir, para depois falar”, que gosta de “fazer bem feito para não precisar fazer novamente”. Seu tom de voz era calmo e tranquilo, e assim se manteve durante a mediação. Na percepção da pesquisadora, ela manifestou como perfil mais aparente o fator estabilidade. A requerida falou que gosta de rapidez e teve tom de voz firme. Durante a mediação, sua linguagem corporal e seu tom de voz demonstraram impaciência e irritação. Seu perfil mais aparente foi identificado como dominância.

Foram realizadas entrevistas prévias com os participantes da mediação de **12/12/2022, às 15h30min**. A autora declarou que gosta de analisar muitas informações, que se considera um pouco perfeccionista, que ao decidir leva em consideração a razão e a emoção; seu perfil mais aparente foi identificado como estabilidade. A advogada da autora relatou que é mais impulsiva, que não gosta de analisar detalhes e é mais racional; foi identificada com o perfil dominância. O réu declarou que gosta de analisar detalhes, considera-se perfeccionista e é mais racional; foi identificado com o perfil conformidade. A advogada do réu falou que gosta de analisar muitas informações e detalhes, mas não é perfeccionista, que considera razão e emoção para tomar decisões. Seu tom de voz foi tranquilo e amigável, inclusive durante a mediação. Seu perfil mais aparente foi identificado como estabilidade. A advogada elogiou a condução e a personalização do atendimento durante a mediação. Ressaltou que o caso “não foi tratado como simplesmente mais um processo, mais um número”, mas sim de maneira humanizada. Ao final, foi celebrado acordo parcial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo não é simplesmente o fim de uma jornada. É principalmente o início de uma caminhada de busca pelo conhecimento. Foram encontradas inúmeras pistas que apontam o caminho para aumentar a efetividade das mediações judiciais. Aqui não é o ponto final, mas sim “três pontinhos”, que sugerem que há muito mais a ser investigado.

Esta jornada começou com o estudo do conceito de mediação judicial, seus princípios e o que se entende por sua efetividade. A mediação é uma conversa conduzida por um terceiro imparcial, o mediador, o qual tem o papel de auxiliar as partes na busca do consenso, com respeito à autonomia da vontade das partes, para que elas mesmas decidam como será resolvido o conflito. A efetividade diz respeito aos efeitos concretos obtidos com a

realização da mediação. Embora se tenha conhecimento de que, num sentido mais amplo, a efetividade da mediação não se resume à celebração do acordo e seu cumprimento, neste trabalho, para facilitar a observação, quantificação, análise e comparação de dados, a efetividade da mediação foi entendida como a realização de um acordo ao final da sessão de mediação.

A jornada continuou com a busca pelo autoconhecimento e passou pela investigação para alcançar uma melhor compreensão das outras pessoas. Então foram analisados os perfis comportamentais da teoria DISC, as características de cada perfil, suas tendências de comportamento, formas de identificá-los, quais são os principais motivadores de cada perfil e a maneira como pessoas de cada perfil costumam tomar decisões.

Apesar do reconhecimento de que cada indivíduo é único, todas as pessoas têm tendências de comportamento que se encaixam em determinados padrões. Segundo a teoria DISC, há quatro fatores de comportamento dos seres humanos, que traduzidos para a língua portuguesa são: **dominância**, **influência**, **estabilidade** e **conformidade**. Quase todas as pessoas possuem esses quatro fatores em seu comportamento, mas em diferentes proporções, e essa diferença de intensidade é o que explica as tendências para os diferentes comportamentos das pessoas.

De forma resumida e simplificada, pessoas de alto fator **dominância** buscam o poder e costumam ser intolerantes, de perfil **influência** são sociáveis e têm grande poder de persuasão, de alto fator **estabilidade** buscam o equilíbrio e são calmas, de perfil **conformidade** gostam de analisar informações e buscam altos padrões de qualidade.

Cada perfil possui uma maneira diferente de tomar decisões. **Dominantes** tomam decisões racionais e rápidas. **Influentes** decidem com rapidez, porém, com base na emoção. **Estáveis** tomam decisões levando em consideração as emoções, mas sua tomada de decisão é demorada e frequentemente é realizada em conjunto com outras pessoas. **Conformes** decidem de maneira lenta, cuidadosa, com base na razão e na análise minuciosa de informações e fatos concretos.

No entanto, é fundamental ter em mente que os perfis apontam tendências sobre prováveis comportamentos, e não certezas absolutas. Assim, mesmo que se encaixe em determinado fator predominante, uma pessoa não terá, necessariamente, todas as características do perfil em que se enquadra.

A próxima parada foi estudar a conduta emocional e sua influência sobre o meio e sobre nós mesmos, e o contágio emocional que ocorre pelas relações sociais e redes de interação entre as pessoas. Observou-se, na prática, que a conduta emocional de um dos

participantes da mediação é realmente contagiante e tem o poder de influenciar a conduta emocional dos outros, suas percepções, posturas, emoções, ações e decisões. Assim, a conduta emocional pode ter impactos diretos na efetividade da mediação.

Diante disso, é fundamental que o mediador se esforce para ter uma conduta emocional de tranquilidade e harmonia, bem como para estimular esse tipo de conduta nos participantes, visando proporcionar um ambiente emocionalmente seguro, colaborativo e propício ao diálogo, à tomada de decisões e à realização de acordos. Portanto, convém que o mediador invista no autoconhecimento e no desenvolvimento de sua inteligência emocional, com o objetivo de conduzir as mediações de modo a estimular as melhores respostas emocionais dos participantes.

A jornada prosseguiu com a análise das formas de comunicação (palavra, tom de voz e linguagem não verbal) e as reações dos interlocutores. Nessa etapa, observou-se que o mais importante não é **o que** uma pessoa fala, e sim **como** fala, principalmente quando há divergência entre a mensagem que é transmitida pelas palavras e a mensagem expressada pelos gestos, pelas expressões faciais e pelo tom de voz. Nesse sentido, apresentou-se a ideia de que a chave para a compreensão das emoções alheias está na habilidade de perceber e interpretar o tom de voz e a linguagem não verbal, pois geralmente as pessoas não expressam o que sentem por meio de palavras. Destacou-se a importância da escuta ativa e mencionou-se que o ato de escutar as pessoas desencadeia maior receptividade em relação ao interlocutor.

Esta jornada finalizou-se (por enquanto) com o estudo do papel do mediador e de seu impacto no resultado das mediações, com reflexões a respeito das melhores formas de conduzir as mediações, sugestões de como o mediador pode se adaptar aos diferentes perfis de pessoas, descrição da experiência da pesquisadora na atuação como mediadora judicial e das suas percepções diante da aplicação na prática das ideias apresentadas neste artigo, bem como informações acerca dos dados quantitativos das mediações realizadas.

Ao final (provisório) desta jornada, **este artigo apresenta como inovação a ideia de personalizar a condução das mediações judiciais de acordo com o perfil comportamental dos participantes.** Esse conhecimento aplicado tem o potencial de proporcionar um serviço personalizado, capaz de criar uma atmosfera de confiança, conexão e segurança emocional, com uma comunicação mais efetiva e, conseqüentemente, um ambiente mais propício à realização de acordos. Esse contexto, à luz do presente estudo, pode resultar em maior efetividade das mediações.

Olhando para além dos perfis, destaca-se que existiu um esforço para personalizar as mediações. A pesquisadora se dedicou para sair do piloto automático, de uma receita prévia para todas as mediações, e trazer um olhar humanizado, cuidadoso e diferenciado.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência exercida pelos perfis comportamentais, a conduta emocional e as formas de comunicação na efetividade das mediações judiciais. Esse objetivo foi atingido em parte.

A pesquisa direcionou-se a um resultado mais prático e aplicável quando demonstrou que é possível personalizar a condução das mediações de acordo com os perfis comportamentais, mesmo que estes não estejam precisamente delineados.

Isso quer dizer que o mediador, tendo um mínimo inicial de preparo, pode ser capaz de conseguir perceber aspectos comportamentais e emocionais que equivalem a determinados perfis. Com base nisso, pode-se chegar a uma conclusão aproximada de qual é a melhor forma de abordagem, para que o mediador possa personalizar as mediações de acordo com os perfis.

Observou-se um aumento na quantidade de acordos, comparando-se os períodos anterior e posterior à aquisição dos conhecimentos abordados nesta pesquisa.

A partir da análise das percepções da pesquisadora, em conjunto com os dados quantitativos apresentados, constatou-se que, mesmo não sendo possível identificar com precisão o perfil de determinada pessoa, é possível traçar pistas desses aspectos ou características de comportamento, e assim melhorar a forma de abordagem na mediação.

Os resultados da pesquisa sugerem que os perfis comportamentais, a conduta emocional e as formas de comunicação podem exercer influência importante na efetividade das mediações judiciais. Não bastasse isso, concluiu-se que essa nova abordagem, de personalizar as mediações com base nos perfis comportamentais, tem o potencial de oferecer caminhos para encontrar a chave para abrir as portas da comunicação efetiva com as outras pessoas, o que pode contribuir para aumentar a efetividade das mediações.

Portanto, sugere-se a realização de mais estudos para que seja possível validar de forma mais contundente as hipóteses apresentadas nesta pesquisa, bem como referenciar outros autores que possam contribuir de modo efetivo com as ideias aqui apresentadas.

Ademais, o aprofundamento desses conhecimentos, mediante uma atuação personalizada, profissional e humanizada, pode render o desenvolvimento de técnicas e ferramentas institucionais de grande potencial para aumentar a efetividade das mediações.

Por fim, as técnicas e ferramentas que, porventura, se originem de futuros estudos, podem constituir um aparato de grande relevância, tanto para a qualificação das publicações bibliográficas do Poder Judiciário, quanto para a aplicação prática em mediações, levando a

uma possível melhoria nos atendimentos e constituindo-se num importante aporte para conquistar ainda maior confiança da população nos serviços judiciários.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6 ed. Brasília/DF: CNJ, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJE/CNJ, Brasília, nº 219/2010, de 01/12/2010, p.2-14 e republicada no DJE/CNJ nº 39/2011, de 01/03/2011, p. 2-15. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> . Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em: 27 dez. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm . Acesso em: 17 abr. 2022.

CHRISTAKIS, Nicholas A.; FOWLER, James H. **Connected**: the surprising power of our social networks and how they shape our lives – how your friends’ friends’ friends affect everything you feel, think, and do. New York: Little, Brown Spark, 2011. [Recurso eletrônico].

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim**: manual neurolingüístico de liderança e comunicação. 4. ed. São Paulo: Maltese, 1996.

DALVIT, Jussara Nunes. **Grandes líderes sabem ouvir**: como as perguntas certas elevam comunicação, performance e engajamento do seu time para alcançar os objetivos do negócio. São Paulo: Autoridade Gente, 2020.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões [recurso eletrônico]. Tradução de Rachel Agavino. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: XIII SIMPEP. **Anais do XIII SIMPEP**. Bauru: FEB/UNESP, 2006. Disponível em https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf . Acesso em 15 nov. 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 82. ed. rev. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

MARSTON, William Moulton. **As emoções das pessoas normais**. Tradução Renata Fernandes Galhanone. 1. ed. São Paulo: Success For You Editora, 2014.

MATOS, Jorge Fernandes de. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. 2008. Tese (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE Business School – Departamento de Métodos Quantitativos, jun. 2008.

Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/efetividade>. Acesso em: 17 abr. 2022.

PEASE, Alan; PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Tradução Pedro Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. Produção eletrônica Know-how Editorial. 11ª tiragem. 2012. [Recurso eletrônico].

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolingüística**. Tradução: Muriel Alves Brazil. 11. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

RODRIGUES, Marcel Adriano. **Relacionamentos entre o uso dos relatórios gerenciais, perfil comportamental e desempenho de vendedores**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Controladoria Empresarial, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

VIEIRA, Paulo; BRAGA, Sara; TÁVOLA, Viviane Veiga. **Decifre e fortaleça seu filho: tudo o que você precisa saber para entender o seu filho e prepará-lo para o sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2021.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018. [Recurso eletrônico].

MANAGEMENT OF DIGITAL COMMUNICATION AT CATARINENSE'S JUSTICE

CRISTIANE CARDOSO¹

Elise Eleonore de Brites²

RESUMO

O presente trabalho tem como escopo demonstrar a importância da Gestão da Tecnologia da Informação e da Comunicação, com destaque para a forma de transmissão da comunicação virtual aos usuários dos serviços judiciais, de modo a facilitar o acesso à informação. Contextualizou-se os impactos da comunicação por meio das mídias digitais através de linguagem simples e acessível a todos, como forma de aproximar e facilitar o acesso à justiça. A partir de tal premissa, realizou-se pesquisa bibliográfica, com ênfase em artigos científicos, doutrinas e pesquisa eletrônica sobre a temática. Examinou-se a influência da gestão pública, da inovação organizacional e do *design* nos serviços jurídicos como meio de transmitir a comunicação jurídica com o emprego de linguagem simples, utilizando-se técnicas como o *Visual Law*, experiência e interface do usuário, com abordagem centrada no jurisdicionado. Em suma, considerando os apontamentos da presente pesquisa sobre a formulação de políticas públicas na área de gestão judiciária no âmbito da comunicação virtual, buscou-se demonstrar a necessidade de aperfeiçoar as práticas de comunicação compatíveis com a nova realidade de transformação digital do Poder Judiciário, no qual o usuário é o foco das informações jurídicas. Enfim, o propósito é tornar os serviços judiciais mais eficientes, eficazes e acessíveis, com base nas boas práticas de inovação e de gestão, tendo como fator preponderante a participação proativa dos jurisdicionados na construção de um judiciário interativo e inovador.

Palavras-chaves: Gestão Judiciária; Tecnologia da Informação e Comunicação; Inovação; *Visual Law* e Linguagem Simples.

¹ Autora: Cristiane Cardoso. Especialista em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental pela Academia Judicial do TJSC; Especialista em Direito e Gestão Empresarial pela Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis (FCSF) e Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Anhanguera de Campo Grande-MS (UNIDERP); Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); E-mail: ccardoso@tjsc.jus.br.

² Orientadora: Elise Eleonore de Brites. Professora Especialista, Advogada, Auditora Líder, Administradora, *Master in Education Sciences*, Agente de *Compliance*.

ABSTRACT

The scope of this work is to demonstrate the importance of Information and Communication in Technology Management, with emphasis on how to transmit virtual communication to users of judicial services in order to facilitate access to information. We sought to contextualize the impacts of communication through digital media using simple language accessible to all, as a way of bringing closer and facilitating access to justice. It is necessary that justice be available to each and every citizen and for that, the management and governance of communication require in-depth study. We sought to contextualize the impacts of communication through digital media using simple language accessible to all, as a way of bringing closer and facilitating access to justice. Based on this premise, bibliographical research was carried out, with emphasis on scientific articles, doctrines and electronic research on the subject. The influence of public management, organizational innovation, design in legal services was examined as a means of transmitting legal communication using simple language, using techniques such as Visual Law, experience and user interface, with a centered approach in jurisdiction. In a brief summary, considering the present research on the formulation of public policies in judicial management area in the context of virtual communication, we sought to demonstrate the need to improve communication practices compatible with the new reality of digital transformation of Power Judiciary, in which the user is the focus of legal information. Finally, the purpose is to make judicial services more efficient, effective and accessible, based on good practices of innovation and judicial governance, having as a preponderant factor the proactive participation of those under jurisdiction in the construction of an interactive and innovative judiciary. At last, the excuse is to make the most efficient judicial services, effective and accessible on the basis of good innovation and judicial governance practices, having as a preponderant factor to approach society through the proactive participation of jurisdictions in the construction of a democratic judiciary, interactive, innovative, modern and in constant improvement to meet with greater efficiency and agility the users of judicial services.

Keywords: Judicial Management; Information and Communication Technology; Innovation; Visual Law e Simple Language.

INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem como objetivo discorrer sobre a profunda transformação digital do judiciário na área de tecnologias de informação, incluindo a política

de comunicação organizacional, assim como a utilização de técnicas de comunicação ágil, com o intuito de aprimorar o serviço judiciário no ambiente digital.

O momento é de reflexão quanto à forma como a comunicação com os usuários é realizada no ambiente virtual, no qual se deve possibilitar que a interação digital ocorra por meio de linguagem simples e metodologias ágeis, sobretudo, para viabilizar a efetiva prestação dos serviços judiciais.

A escolha do tema do presente artigo surgiu por interesse pessoal da pesquisadora no exercício da prestação do serviço judiciário no âmbito administrativo, momento em que se deparou com a dificuldade do usuário em localizar determinada informação no portal do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e de compreender o sentido do texto. Diante desse cenário, buscou-se desenvolver a temática da gestão da comunicação virtual com linguagem simples e acessível.

Justifica-se a importância da pesquisa em descrever a implementação da interação da justiça catarinense com os jurisdicionados, tendo como desafio utilizar instrumentos ágeis de comunicação virtual por meio de linguagem simples na seara dos serviços judiciais.

Diante da relevância do assunto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: como proceder para ensejar a ruptura do pensamento organizacional no sentido de priorizar políticas de comunicação digital ao usuário?

Na busca de respostas a esta questão, apresenta-se como objetivo geral propor uma reflexão sobre a gestão da comunicação digital na Justiça catarinense, enquanto, nos objetivos específicos, pretende-se descrever metodologias como o *Legal Design*, *Visual Law* e linguagem simples, tendo como fator preponderante simplificar a comunicação da justiça com a sociedade.

Para tanto, utilizou-se a metodologia de técnicas de pesquisa, material bibliográfico e documental. Dentre as fontes textuais, destacam-se: doutrinas, artigos especializados, trabalhos acadêmicos, como dissertações e teses, além de pesquisa eletrônica e legislações, com vistas a trazer uma abordagem reflexiva e analítica.

Nesta pesquisa, buscou-se verificar nos textos estudados algum indicativo que forneça elementos a respeito da ruptura do pensamento organizacional quanto à comunicação dos operadores do direito com a sociedade, assim como da necessidade do aperfeiçoamento de políticas de atendimento digital em linguagem simples e voltada ao usuário, como forma de tornar o serviço judicial eficiente e democrático.

Este artigo científico está estruturado da seguinte forma: introdução, três tópicos de desenvolvimento e considerações finais. O primeiro tópico, aborda-se acerca da governança pública e judiciária, descrevendo a implementação de políticas de governança de comunicação

pelo judiciário; o segundo trata-se da inovação; o terceiro, busca-se descrever alguns conceitos de *design* e discorrer sobre algumas técnicas, como o *Legal Design*, o *Design* da Informação Simples, o *Design Visual Law*, o *Design* Experiência do Usuário (UX) e *Design* Interface do Usuário (UI).

Por fim, nas considerações finais, são apresentados pontos reflexivos sobre a gestão da comunicação e da informação, com utilização das técnicas de *Visual Law* e da linguagem simples, em formato simples e intuitivo, acessível e ao alcance de todos.

1 GOVERNANÇA PÚBLICA E JUDICIÁRIA

De forma preambular, cita-se o *Referencial Básico de Governança - Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, do Tribunal de Contas da União, em cujo texto menciona que a “[...] governança seria ilustrada como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.” (BRASIL, 2011 *apud* BRASIL, 2014)

Segundo o Decreto nº 9.203/2017, a governança pública pode ser compreendida como um “[...] conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; [...]” (BRASIL, 2017a) e do cidadão, dentro e fora do Brasil, consoante artigo 2º, inciso I do referido diploma legal.

Nessa perspectiva, o governo federal lançou o *Guia da Política de Governança Pública* em que considera governança pública como “[...] tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade”. (BRASIL, 2018)

Negri e Rodrigues (2018) mencionam que a governança pública envolve a maneira como o ente público concebe, constitui, organiza e presta os serviços públicos. Notadamente, seria a forma de gestão dos recursos públicos; os meios de expressão para a gestão de competências do seu quadro de pessoal; o modo como divulga suas informações e se relaciona com a sociedade civil.

Nos ensinamentos de Neves Junior (2020, p. 240), consubstanciam-se os avanços da governança judiciária a partir das definições, dos estudos e das práticas de governança pública:

[...] pode ser compreendida como o conjunto de meios e processos utilizados para que o Poder Judiciário exerça seu autogoverno, a fim de melhor atingir seus objetivos e finalidades, garantindo os direitos fundamentais e pacificando a sociedade, bem como assegurando a sustentabilidade e a transparência necessária para permitir o acompanhamento, a fiscalização e o controle interno e social de suas atividades.

A governança judiciária é instrumento essencial à concretude do interesse da sociedade, com a finalidade de disponibilizar uma justiça acessível, alinhada com as necessidades e expectativas da sociedade, por meio de diretrizes de aprimoramento.

Nessa esteira, o Poder Judiciário alavancou-se com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle de atuação administrativa e financeira dos tribunais, proporcionando significativo avanço na área da governança judicial, nos termos do artigo 103-B, da Constituição Federal, a partir da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 1988; 2004).

Depreende-se no contexto do sistema de governança judiciária dois tipos de atores – a sociedade e, do outro lado, o próprio Poder Judiciário, representado pelo CNJ na esfera nacional.

Logo, a governança judicial delineada pelo CNJ compreende instrumentos de liderança, de metas anuais, de planejamento e de estratégia da Justiça brasileira na condução de políticas públicas de interesse da sociedade no âmbito judicial.

Quanto à gestão judiciária, o CNJ desenvolve o planejamento estratégico, que consiste na formulação de modelo de gestão a ser seguido pelos demais tribunais do país e, por consequência, gerencia o cumprimento de metas e o aperfeiçoamento das atividades judiciárias, de modo a garantir eficiência, eficácia, efetividade, transparência e responsabilidade social da justiça brasileira – conforme consta na Resolução nº 325/2020 (BRASIL, 2020a).

Figura 1: Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança – TCU (BRASIL, 2014, p. 32).

Observa-se, no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), que o planejamento estratégico 2021-2026, compõe a própria política de governança institucional, estruturado com diretrizes, metas e objetivos definidos em âmbito nacional, mas alinhado aos anseios e realidades do judiciário catarinense (SANTA CATARINA, 2021a).

Destaca-se que o CNJ incentiva a governança participativa, modelo democrático que possibilita a integração dos órgãos da justiça brasileira, conferindo a todos os órgãos do judiciário maior participação na construção da estratégia nacional do Poder Judiciário, razão pela qual foi criada a Rede de Governança Colaborativa, regulamentada pela Portaria CNJ nº 59/2019 (BRASIL, 2019a).

No sistema judiciário brasileiro, a intenção é alinhar a governança e a gestão por padrões que atendam os usuários dentro do aspecto da usabilidade e acessibilidade. Por isso, busca-se implementar mecanismos digitais, como o Programa Justiça 4.0, com destaque à Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), instituída pela Resolução CNJ nº 335, de 2020 (BRASIL, 2020b), que viabiliza o oferecimento de multisserviços e a possibilidade de ser adaptada conforme necessidades e demandas específicas, por intermédio de novas tecnologias, e impulsionando a transformação judicial.

A atual governança judicial é fruto de constante evolução e amadurecimento dos gestores na busca por satisfazer interesses concretos dos usuários no que concerne à usabilidade e acessibilidade na entrega de soluções, de forma a atender a sociedade com maior efetividade e de modo padronizado. Cumpre realçar que a missão do PJSC é “[...] ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora” (SANTA CATARINA, 2021a).

Em que pese os esforços em promover melhorias e aprimoramentos da gestão da justiça brasileira, o cenário é desvantajoso ao cidadão, diante das adversidades sintomáticas e crônicas de acessibilidade da população, principalmente a de menor renda.

1.1 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

Feitas as considerações anteriores a respeito da governança pública e judiciária, pretende-se analisar sobre a gestão da comunicação como engrenagem para a realização de uma comunicação mais transparente, simples, inclusiva, acessível, inovadora e conectada ao usuário.

A gestão de tecnologia da informação, desenvolve estratégias e entrega soluções inovadoras na resolução de demandas, com o intuito de impulsionar a transformação digital no Judiciário.

No que se refere à implementação das estratégias e metas de gestão de tecnologia da informação, quanto à comunicação, o CNJ instituiu o *Plano de Comunicação da Estratégia 2021-2026*, com o seguinte propósito:

A comunicação é parte essencial da estratégia de toda organização pública ou privada. É por meio dela que se estabelecem os processos de troca de informações e os canais permanentes de diálogo com todos os atores participantes da implementação do Planejamento Estratégico, seja no âmbito interno, seja no externo. Pretende-se, com o correto uso da comunicação, impulsionar os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas, as responsabilidades e o engajamento de todos na realização da missão, bem como reforçar os valores e a imagem do órgão. (BRASIL, 2021a).

O CNJ, com a finalidade de fortalecer a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), por meio da Resolução nº 370/2021 (BRASIL, 2021a), para o período de 2021/2026, com procedimentos, recomendações e boas práticas como instrumento de orientação e direcionamento. Dentre os quais, destaca-se o objetivo, disposto no artigo 1º, parágrafo único:

Art. 1º [...].

Parágrafo único. O objetivo da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário. (BRASIL, 2021a).

De acordo com o Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, o CNJ realiza, anualmente, diagnóstico para aferir o nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento e, conseqüentemente, do aperfeiçoamento dos Viabilizadores da Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (BRASIL, 2021b).

No que tange ao diagnóstico, realizado a partir de levantamento de maturidade de TIC (baixa, satisfatório, aprimorada e excelência), gerado com base nas respostas ao questionário submetido pelo CNJ e aos critérios de classificação, definidos pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CNGTIC.PJ), o PJSC obteve a classificação satisfatória no Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – Portaria nº 211/2021 (BRASIL, 2021c; 2022a).

Figura 2: Resultado PJSC iGovTIC-JUD

Visão Analítica do Resultado iGovTIC-JUD

Segmento	Porte	UF	Órgão	Valores
				Resultado do iGovTIC-JUD
Média				49,93 Satisfatório
Estadual	Médio	SC	TJSC	49,93 Satisfatório

Fonte: CNJ – painéis analytics (BRASIL, [2022a]).

Percebe-se que o judiciário catarinense vem se adaptando às novas formas de comunicação na era digital, utilizando plataformas sociais (*Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube*) como meio de viabilizar o diálogo com a sociedade por intermédio da circulação instantânea de informações à sociedade interligada.

Um dos avanços da comunicação digital é o atendimento na forma virtual, disponível a critério dos usuários, eis que, promove-se o acesso à Justiça digital de forma ágil e por meio de soluções inovadoras.

Quanto ao atendimento na forma virtual, enumeram-se as modalidades de canais de comunicação: atendimentos via balcão virtual; modalidade por videoconferência; Central de Atendimento Especializado às vítimas de crime, de ato infracional e de violência familiar; Central de Atendimento Eletrônico e o WhatsApp *Business*; somando-se às demais formas de atendimento disponibilizadas, como telefone, correio eletrônico e presencial.

De outro lado é importante avançar nos instrumentos de comunicação digital e na plataforma digital, de modo a aperfeiçoar o diálogo com a sociedade, baseada nas necessidades do usuário, com objetivo de disseminar informações e incentivar o acesso à justiça através dos serviços judiciais.

Figura 3: Atendimento digital



Fonte: Site TJSC (SANTA CATARINA, 2022a).

Apesar das mudanças advindas da comunicação digital na esfera do judiciário, evidencia-se um abismo entre a realidade da sociedade para acessar digitalmente os portais da

justiça, assim como para acompanhar a modernização do sistema judicial, principalmente no que concerne à gestão do atendimento virtual.

É de suma importância investir na educação digital como forma de incluir os excluídos digitalmente, desde os analfabetos que não compreendem o sentido literal dos textos, como dos analfabetos digitais que não sabem usar as diferentes ferramentas digitais ou não têm acesso à *internet*.

Nesse íterim, importante enaltecer o projeto do Tribunal de Justiça do Amapá, a título de exemplo, que desenvolveu o programa “Fórum Digital”, com a participação de Parceiros Digitais, visando disponibilizar sinal de *internet* aos vulneráveis e carentes de recursos para que possam acessar os sistemas digitais do judiciário (AMAPÁ, 2022a).

Desse modo, é necessário alinhar os avanços da inovação no que concerne à comunicação digital e ao aprimoramento de práticas do Poder Judiciário com a participação do usuário, de forma que possa acompanhar a modernização do judiciário, democratizando-se o acesso e possibilitando uma participação proativa da sociedade.

2 DA INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Vivencia-se um movimento inovador no sistema judiciário brasileiro, principalmente em decorrência da atuação de servidores engajados na disseminação da cultura inovadora no âmbito organizacional, com observância às novas necessidades da sociedade contemporânea.

Coelho e Holtz (2020) elucidam que as novas dinâmicas da sociedade e o uso crescente de tecnologia nas atividades do dia a dia têm demandado grandes transformações na forma como organizamos as instituições do universo jurídico.

Em função da importância do emprego e das práticas inovadoras para o setor público, Drucker (2011, p. 258) evidencia que:

O conhecimento está aí. A necessidade de inovar é evidente. Elas [as instituições de serviço público] agora precisam aprender como colocar o espírito empreendedor e a inovação dentro de seu próprio sistema. Caso contrário, elas se verão substituídas por intrusos que criarão instituições de serviços públicos empreendedoras competitivas e assim tornando obsoletas as existentes.

Nesse sentido o judiciário brasileiro instituiu a Política de Gestão da Inovação, por meio da Resolução CNJ nº 395, a fim de difundir a cultura da inovação com a implantação de

modernos métodos e técnicas ágeis, buscando otimizar a melhor experiência do usuário na entrega de informações e na forma de interagir com os serviços jurídicos (BRASIL, 2021d).

Convém notar, para que surta o efeito desejado, é imperioso engajar o espírito inovador em cada servidor, tornando-o agente inovador em busca do aprimoramento constante da prestação do serviço público.

Para Neves Junior (2020), a inovação surge como forma de implementar mudanças, pois cria-se algo ou aprimora-se algo existente, envolvendo um conjunto de atos que precisam ser praticados para se chegar ao resultado pretendido.

Ainda de acordo com o autor citado, define-se a inovação no judiciário como sendo uma implementação efetiva, por magistrados e servidores, de medidas que aprimorem a atividade jurisdicional por meio de alterações em serviços, produtos, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando algo ou melhorando, significativamente, algo existente (NEVES JUNIOR, 2020).

Oportuno citar Grizendi (2011, p. 38) que conceitua inovação no sentido literal, como sendo “uma palavra derivada da palavra latina “*innovātus*”, “*in*”, significando “movimento para dentro” mais o adjetivo “*novus*”, significando novo. Assim, inovação é o movimento em busca do novo”.

Diante da relevância em disseminar e compartilhar projetos inovadores em busca de melhoria da gestão e da prestação jurisdicional, o CNJ criou o Banco de Boas Práticas e Ideias, por meio da Portaria CNJ nº 140/2019 (BRASIL, 2019b).

Tal iniciativa tem o condão de divulgar projetos de soluções aos desafios enfrentados, com o propósito de disseminar boas práticas de governança judiciária que poderão ser replicadas e implantadas em todo o judiciário.

Atento a essa nova realidade e de forma inovadora, o CNJ criou a Plataforma da Rede de Inovação e Inteligência do Poder Judiciário para promover a interação entre o judiciário e a sociedade brasileira: “Ambiente de interação de pessoas e cocriação com o propósito de prototipar novos projetos e planos de ação relacionados à agenda 2030 para aperfeiçoar os serviços que o judiciário presta à sociedade”. (BRASIL, 2022b).

O judiciário brasileiro tem implementado projetos, ações em rede de inovação e inteligência por meio da Meta 9, com base nos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da agenda 2030, que estimula a interação do judiciário com o usuário, que é o detentor dos serviços judiciários, de forma inovadora, democratizando o acesso à justiça pelo cidadão (BRASIL, 2022b).

Trata-se de “uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus *stakeholders* (interessados).” (ENDEAVOR, 2021).

Em vista disso, cita-se a rede de inovação do setor público de Santa Catarina, o InovaGovSC, ambiente propício ao desenvolvimento de práticas inovadoras, lançado em 15 de julho de 2021, com os seguintes órgãos partícipes: o Governo Estadual, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), a Assembleia Legislativa de Santa Catarina (Alesc), o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) e o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), com o objetivo de melhorar o serviço público prestado aos cidadãos catarinenses por meio da troca de experiências e de ações transformadoras na gestão pública (SANTA CATARINA, 2021b).

Figura 4: Rede de Inovação SC



Fonte: Inovagov-SC (SANTA CATARINA, 2022b).

Destaca-se a importância da troca de ideias em rede, na concepção de Johnson (2021, p. 59): “As ideias são fundamentalmente redes de outras ideias. Tomamos ferramentas, metáforas, conceitos e compreensão científica do nosso tempo e os recombina em algo novo”.

Deve-se compreender o sentido de inovar para que se possa avançar no processo de inovação com a participação em rede de entes públicos e do setor privado, com objetivo de promover em conjunto soluções inovadoras capazes de aprimorar e modernizar os serviços judiciais alinhados aos anseios da sociedade

3 DESIGN NO SERVIÇO JURÍDICO

A sociedade, de forma massiva, comunica-se digitalmente, o que tem gerado reflexões, considerando a necessidade de aproximação com o público-alvo. Assim, é imperativo que o judiciário se aproxime da sociedade contemporânea, adotando serviços jurídicos ágeis, de modo que possa interagir com seu usuário e comunicar-se de forma ágil, clara e transparente, assumindo o desafio de disponibilizar informações em formato simples e intuitivo, embasado nas experiências entre o usuário e o judiciário.

Consubstancia-se a tendência na área do direito de aprender a pensar como o *designer* pensa, como interagir com o usuário e como tornar intuitivas as informações acerca dos serviços judiciais.

Conforme Neves Junior (2020, p. 155): “A palavra *design* vem do latim *designere*. Em linhas gerais, é o planejamento de algo por meio do trabalho da forma e da funcionalidade, otimizando a relação do homem com o produto ou serviço.”

Margaret Hagan, expoente mundial da técnica do *design* na área do direito, esclarece que:

O *Design* é uma disciplina centrada em COMO. Como fazer coisas — comunicações, produtos, serviços, sistemas — de uma forma que signifique que eles são bem-sucedidos na solução de problemas humanos, atendendo às necessidades humanas. Em sua essência, o *design* é a prática de fazer coisas que são utilizáveis, úteis e envolventes. [capítulo Projeto Jurídico]. (HAGAN, 2017).

Goran (2018) define o *design* como: “A expressão “*design*” geralmente está ligada à aparência visual do produto, mas o objetivo principal de qualquer *design* é aumentar o bem-estar na vida das pessoas.”

Na convicção de Steve Jobs, cofundador da empresa Apple, “[...] *design* não serve só para deixar as coisas bonitinhas, longe disso. O foco não está só na estética dos projetos: o primeiro e mais importante objetivo do *design* é garantir o funcionamento, tendo sempre em mente a interação do usuário e a integração ao ambiente”. (CANVA, 2022).

Nos ensinamentos de Pesgrave *et al.* (2021, p. 25):

[...] o *design* não só combina com o Direito, mas pode contribuir para a concretização de seus objetivos, especialmente ao favorecer uma maior integração entre o profissional do direito, o cidadão jurisdicionado e outros profissionais envolvidos na vivência do direito, ampliando e aprimorando o debate jurídico.

Incumbe ao Poder Judiciário repensar como entrega os serviços aos usuários, como resolve os problemas, como deseja mapear e utilizar a abordagem do *design*, além de aprender a colocar-se no lugar do usuário com o intuito de trazer mudanças significativas na prestação do serviço judiciário.

Nesse viés, evidencia-se o *slogan* de Brown e David Kelley, da IDEO: “Estamos construindo para aprender e aprendendo à medida que construímos, por meio de inspiração, idealização e implementação”. (IDEO, 2022, p. 21).

3.1 LEGAL DESIGN

Feitas as considerações anteriores a respeito da influência do *design* no ecossistema jurídico, esta seção abordará o *Legal Design*, com a finalidade de repensar a forma como é prestado o serviço jurídico.

O *legal design*, denominado *design* jurídico, consubstancia-se na junção entre a ciência do direito, do *design* e da tecnologia.

Figura 5: Direito, *design* e tecnologia



Fonte: Carmo e Barbosa (2020, p. 6).

Seguindo entendimento de Neves Junior (2020, p. 163), que divide a atuação do *Legal Design* em três campos distintos, mas complementares entre si, quais sejam: “*Design*, criados e remodelados serviços e produtos que a pessoa precise e deseja; *Tech*, tecnologia em prol da eficácia e eficiência do Direito; *Law*, criar normas jurídicas promovendo uma sociedade mais justa e engajada.”

Pode-se reforçar a ideia de que: “*Legal design* é mais um caminho que uma disciplina e se baseia nos princípios de *design* de interação e *design* de serviço, além de utilizar métodos centrados no usuário.” (HOLTZ, 2019).

Nessa linha, Tostes (2019) esclarece que: “O *Legal Design* é uma abordagem criada nos Estados Unidos com o objetivo de repensar a forma de oferecer produtos e serviços na área jurídica.”

Ademais, ressalta-se que a relevância do tema surgiu no movimento na comunidade jurídica internacional, liderado por Margaret Hagan, diretora executiva do *Legal Design* (Laboratório da *Stanford Law School*), que aplica o *design* na área do direito, intitulado *Legal Design*, centrado no ser humano, com o objetivo de repensar e melhorar a forma como prestamos o serviço jurídico ao usuário final, com o propósito de potencializar a interação deste com o judiciário.

Hagan ensina sobre o *design* jurídico:

O *design* jurídico é a aplicação do *design* centrado no ser humano ao mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios.

O *design* jurídico é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão úteis e envolventes esses serviços são. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos – processo, mentalidade e mecânica – para os profissionais do direito usarem. Esses três recursos podem nos ajudar a conceber, construir e testar melhores maneiras de fazer as coisas no direito, que envolverão e capacitarão tanto leigos quanto profissionais do direito. [capítulo Projeto Jurídico]. (HAGAN, 2017).

Nesse sentido, Klemola (2019) trata o “*design* jurídico” como uma subárea do *design*, que envolve os que trabalham no campo do direito e considera que: “Essa visão empática, seguida por uma forma ágil e experimental de gerar ideias, testar, validar e, finalmente, implementar uma solução é conhecida como abordagem de *design*”.

Coelho e Holtz (2020, p. 14) evidenciam a importância do *legal design* ao afirmarem que: “É possível desenhar novas formas de prestar os serviços, de criar produtos e procedimentos internos e entregar a informação que o usuário final precisa, no formato mais simples e adequado às suas necessidades.”

3.2 *DESIGN* DA INFORMAÇÃO SIMPLES

A sociedade impõe uma transformação da comunicação do judiciário, com ênfase na gestão da informação, tornando a comunicação mais simples, num formato adequado e de fácil compreensão, evitando-se o “juridiquês” e o “burocratês”.

Isso porque prepondera, no meio jurídico, a linguagem técnica, popularmente conhecida como “juridiquês”, o que dificulta o acesso à justiça pela sociedade que, em sua

maioria, tem baixo nível de alfabetização. Por conseguinte, é necessário mensurar a forma como é realizada a comunicação, a interação e o repasse da informação jurídica.

Em decorrência do elucidado, o presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), juiz Rodrigo Collaço, conscientizando-se da dificuldade de compreensão pela sociedade, da linguagem forense, lançou no dia 11 de agosto de 2005, na Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, a “Campanha Nacional pela Simplificação da Linguagem Jurídica”, o “juridiquês” e afirmou que: "O Judiciário presta um serviço público que deve ser de fácil acesso a todo cidadão a quem é destinado o nosso trabalho" (AMB, 2005).

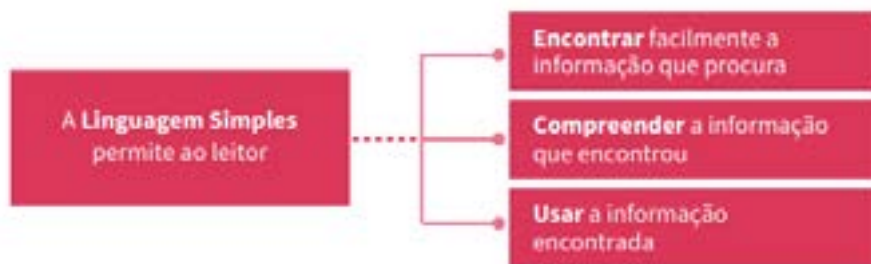
No que concerne a linguagem burocrática, conhecida como “burocratês”, advinda de estilo de texto complexo, com vocabulário rebuscado e parágrafos longos, a escrita é direcionada aos operadores do direito ao invés de priorizar o cidadão.

Desse modo, o desafio é disponibilizar informações de forma simples e intuitiva, baseadas na experiência entre o usuário e o judiciário, visando compreender suas necessidades como propósito de alcançar maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços judiciais.

Nessa esteira, o Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo, através do Programa Municipal de Linguagem Simples, considera “comunicação simples” quando a pessoa que lê o documento ou escuta a mensagem, consegue entender o conteúdo de forma fácil, sem precisar reler o texto várias vezes ou pedir explicações para outra pessoa (SÃO PAULO, 2020).

Na mesma linha, o Laboratório de Inovação Íris, do Governo do Ceará, no cenário do serviço público, compreende como linguagem simples, como sendo um movimento social e uma técnica de comunicação para tornar as informações mais fáceis de serem encontradas e compreendidas por todas as pessoas. Para isso, utiliza dos processos linguísticos com clareza e concisão, além da abordagem do *design* para reforçar e complementar, visualmente, a mensagem textual (CEARÁ, 2022).

Figura 6: Orientação sobre a linguagem simples



Fonte: Guia de Linguagem Simples TJRS (RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 8).

Conforme Fischer (2018, p. 14), referência nesse assunto:

Uma comunicação em linguagem clara é visualmente convidativa e fácil de ler porque foi escrita com esta meta. Costuma ter o tom de uma conversa amigável e respeitosa. Reconhece o direito que toda pessoa tem de entender textos relevantes para o seu cotidiano. Sua intenção primordial é esclarecer. Sempre que possível, testa se o público-alvo entendeu bem o texto antes de publicá-lo.

Importante mencionar, também, o movimento global, denominado *Plain Language Association International* (PLAIN), da associação internacional de defensores da linguagem simples, que tem como propósito enfatizar a importância da linguagem clara. “Uma comunicação está em linguagem clara quando o texto, a estrutura e o *design* são tão claros que o público-alvo consegue encontrar facilmente o que procura, compreender o que encontrou e usar essa informação” (PLAIN, 2022).

Denota-se que os Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo têm implementado a pauta da linguagem simples, no sentido de transmitir a comunicação do serviço público, de forma inclusiva, objetiva e simples, com empatia com o público-alvo, centrada na pessoa, para que ela possa compreender o texto inserido em determinada comunicação pública.

Pode-se destacar, a Resolução CNJ nº 215, em seu artigo 2º, sobre a necessidade de aperfeiçoar as formas “[...] de acesso à informação, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.” (BRASIL, 2015).

A respeito da prática de linguagem pública, evidencia-se a lei de acesso à informação - Lei nº 12.527/2011 que, visando garantir a linguagem clara e compreensível, estabelece, em seu artigo 5º: “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.” (BRASIL, 2011).

Já na administração pública, quanto ao direito do usuário dos serviços públicos, disciplinou-se sobre a “[...] utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; [...]”, artigo 5º, inciso XIV da Lei nº 13.460/2017 (BRASIL, 2017b).

No âmbito do poder executivo federal, o Decreto nº 9.094/2017, em seu artigo 1º, inciso VII e artigo 11, § 2º, tratou-se das diretrizes quanto à simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, com ênfase na disponibilização e simplificação de tais serviços, assim como da importância da Carta de Serviços ao Usuário, na qual deverá constar informação clara e precisa sobre cada um dos serviços prestados (BRASIL, 2017c).

Vale salientar que o governo federal estabelece prioridades relevantes com base no Programa Brasil Eficiente em áreas relacionadas à prestação digital dos serviços públicos, com foco no cidadão e destaque quanto ao uso de linguagem clara e compreensível, conforme previsto no artigo 3º, inciso VII da Lei nº 14.129/ 2021 (BRASIL, 2021e).

Cumpre-se registrar que a corte estadual do Ceará substituiu a linguagem para facilitar a comunicação com a população, no sentido de torná-la mais fácil e acessível, implementando um modelo simplificado de peças jurídicas, de modo que qualquer pessoa seja capaz de entender (BRASIL, 2022c).

O coordenador do Laboratório de Inovação do TJCE, Welkey Costa do Carmo, evidencia a importância do movimento de linguagem simples: “É uma ação de inclusão por meio da linguagem. Historicamente, no direito, existe uma segregação linguística. Só entende quem é formado na área. Então, temos aqui uma revolução de inclusão, de aproximação com a sociedade”. (BRASIL, 2022c).

Justifica-se a inserção da linguagem simples como técnica de comunicação no ambiente jurídico para assegurar o acesso à informação jurídica de modo claro, conciso e simples por quem lê e compreende o texto, com foco no público-alvo, sendo questão de cidadania o acesso à informação e à justiça, a teor do artigo 5º, incisos XIV e XXXV, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

3.3 DESIGN VISUAL LAW

Nesta seção, busca-se abordar a subárea do *legal design*, o recurso visual, como forma de tornar a comunicação jurídica mais clara e acessível.

O direito visual (*visual law*) é uma subárea do *Legal Design*, que viabiliza a utilização de elementos visuais na informação escrita, com o objetivo de facilitar o acesso do conteúdo jurídico aos jurisdicionados.

Sobre o tema, Pesgrave *et al.* (2021, p. 36) comentam a respeito do direito visual: “Trata da utilização de técnicas que conectam a linguagem escrita com a linguagem visual ou audiovisual, o que é possível a partir do avanço tecnológico e, por consequência, dos novos meios que estão à disposição dos operadores do Direito.”

Ademais, Coelho e Holtz (2020, p. 14) ressaltam a necessidade de equacionar textos claros em conjunto com técnicas do *visual law*, de forma a facilitar a leitura do destinatário/usuário. “E se pudéssemos eliminar os excessos de palavras e expressões técnicas,

aliando um texto com um conteúdo adequado e adaptado para cada usuário, em conjunto com uma imagem eficiente?”

Coelho e Holtz (2020) ainda esclarecem que a produção de conteúdo exige técnicas, como na área da comunicação, ligadas à semiótica, dentre as quais, tipo de linguagem, cores adequadas, estilo e resumo de informações relevantes, utilizadas como instrumento de comunicação entre o comunicante e o receptor.

O próprio CNJ, ao disciplinar o Plano Estratégico de Comunicação, com a Resolução nº 347, artigo 32, parágrafo único, orientou a utilização do recurso do *Visual Law* (BRASIL, 2020c).

Figura 7: *Visual Law*



Fonte: Brasil (2022d).

Imperioso salientar a inter-relação do *Visual Law* com o design:

É dizer: a técnica do *Visual Law* vale-se da tecnologia do *Design* para aumentar a acessibilidade da informação jurídica. Em outras palavras, utilizam-se recursos visuais capazes de tornar qualquer informação jurídica mais compreensível, desde um documento interno até uma petição em determinado processo.

Ainda, nos ensina: O *Visual Law*, portanto, visto de maneira interligada ao *Legal Design*, busca tornar efetivo o acesso do usuário aos sistemas e serviços jurídicos por meio de uma comunicação voltada a gerar o entendimento capaz de empoderar o usuário. (PESGRAVE *et al.*, 2021, p. 176).

O *Visual Law* emprega imagens estáticas (desenhos, fotos, gráficos, tabelas); imagens em movimento (vídeos e *gifs*); palavras, sons, cores e *QR Codes*, dentre outros, de forma a proporcionar maior clareza e compreensão do conteúdo ao público-alvo que não detém formação jurídica, visando promover a verdadeira democratização do acesso à justiça.

Nesse diapasão, Coelho e Holtz (2020, p. 5) explicam que:

Visual Law [...] é uma grande tendência para aprimorar a comunicação entre o universo do direito e os demais setores da sociedade e demonstra que nem sempre inovação está ligada diretamente com a tecnologia, uma vez que uma das maiores tendências dessas transformações dos serviços jurídicos é a mudança na forma de comunicação e na sua efetividade para cada usuário ou destinatário.

Nesse aspecto, vale mencionar que o Laboratório de Inovação Íris, do Governo do Estado do Ceará, demonstra a interseção do Direito Visual e das técnicas de linguagem simples no Guia ÍRIS. “A ideia aqui é facilitar a compreensão da informação jurídica usando elementos do *design* gráfico e diretrizes de linguagem simples”. (CEARÁ, 2022, p. 24).

Figura 8: Interseção do *visual law* e da linguagem simples



Fonte: Rio Grande do Sul (2021, p. 32).

Nessa conjuntura, Coelho e Souza (2021, p. 128) mencionam que:

Se o objetivo do *Visual Law* é facilitar a comunicação da mensagem, o primeiro passo é a utilização das técnicas da Linguagem Simples para elaboração do texto. E se aliarmos a Linguagem Simples com as técnicas de *Visual Law*, teremos uma poderosa ferramenta para a transmissão da mensagem, com uma comunicação muito mais eficiente.

Essa simetria entre a linguagem simples e a linguagem visual parte da premissa de facilitar a comunicação por meio do uso de elementos do *design* gráfico. Assim, utilizando-se as duas técnicas, tem-se uma poderosa ferramenta de transmissão da mensagem em ambiente digital, embasada em informação simples e intuitiva.

3.4 DESIGN UX – USER EXPERIENCE

A *user experience* (experiência do usuário), segundo Norman (2006, p. 221), compreende: “[...] a ideia de um *design* centrado no usuário, uma filosofia baseada nas suas necessidades e nos seus interesses, que dê atenção especial à questão de fazer produtos compreensíveis e facilmente utilizáveis”.

Nesse sentido, Tim Brown (*apud* IDEO, 2019, p. 3), diretor executivo e presidente da IDEO, enfatiza que “O *design* é um dos mais importantes impulsionadores da qualidade da experiência para os usuários dos serviços. Para que os governos mantenham sua credibilidade junto aos cidadãos, devem levar a qualidade do *design* dos seus serviços tão a sério quanto os melhores negócios.”.

Figura 9: Experiência do usuário



Fonte: Polisenso (2019).

Nessa linha, Hagan comenta que é necessário colocar maior enfoque no cliente e no leigo que precisam utilizar os sistemas jurídicos, a fim de prestar-lhes melhores serviços adaptados à sua função e às suas necessidades experienciais. A autora ainda enfatiza que precisamos de mais organizações dedicadas à experimentação ágil e criativa em serviços jurídicos, que possam lançar uma nova geração de produtos, serviços e sistemas (HAGAN, 2017).

Considerando a necessidade de atender da melhor forma o usuário, para estabelecer padrões no que tange à sua experiência (*user experience* - UX), seja no aspecto da usabilidade, da acessibilidade, da entrega de novas soluções para atender o cidadão e a sociedade com maior efetividade, o CNJ instituiu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br, artigo 2º, inciso III da Resolução nº 335/2020 (BRASIL, 2020b).

Nesse viés, o Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário tratou como meta a importância de aumentar a satisfação dos

usuários do sistema judiciário, tendo como objetivo melhorar e incrementar a qualidade dos atendimentos e da experiência dos serviços ofertados aos usuários, tanto na forma presencial como virtual (BRASIL, 2021b).

Tendo em vista a magnitude do tema, Azevedo (2021) divulga recente publicação do *National Center for State Courts* (NCSC) a respeito de um conjunto de princípios para orientar os tribunais no mundo pós-pandemia, vale destacar:

O documento sustenta que os tribunais devem estudar as necessidades de seus usuários antes de escolher quais tecnologias implementar. Em síntese, a experiência do usuário deve impulsionar a inovação e, quando apropriado, a adoção de novas ferramentas. Desse modo, toda e qualquer decisão deve privilegiar os usuários dos serviços judiciais.

Como orientação, o guia afirma que os tribunais devem definir claramente quais são as necessidades dos usuários e os problemas a serem resolvidos antes de optar por uma tecnologia específica. (AZEVEDO, 2021).

Conforme o autor, torna-se desejável e adequado realizar o levantamento e mapeamento dos serviços judiciais, buscando determinar as necessidades dos usuários antes de implementar determinada tecnologia.

Desta forma, é essencial averiguar como os usuários dos serviços judiciais são acolhidos, repensar a forma como têm acesso e de que modo adequar os sistemas de justiça centrados nas necessidades dos usuários, já que, atualmente, estão acostumados com serviços proativos e interativos.

3.5 *DESIGN* INTERFACE DO USUÁRIO (UI)

É inegável a necessidade de aprimorar as plataformas da justiça virtual, do *e-justice*, para uma linguagem simples, concisa e objetiva, de modo a simplificar as interfaces digitais.

Com o objetivo de uniformizar as informações dispostas nos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário e de atender da melhor forma o usuário, normatizaram-se alguns parâmetros, como a necessidade de disponibilizar conteúdo de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, consoante disciplina a Resolução CNJ nº 215/2015, artigo 5º, inciso II, alínea “a” e artigo 6º, § 4, inciso I (BRASIL, 2015).

Contemplaram-se, na política de governança e gestão do PDPJ-Br, definições dos padrões mínimos de interface, com aplicação dos conceitos de usabilidade e de acessibilidade, com ênfase na experiência do usuário, conforme exposto na Resolução CNJ nº 335/2020, com base no artigo 9º, inciso VI (BRASIL, 2020b).

Consoante o estudo de Pinho e Monteiro (2022), no que diz respeito aos padrões de interface, considera-se:

Na UI, interface do usuário, foca-se no *design* dos elementos visuais, nas cores, *layouts* e tipografias que gerem um visual agradável, amigável, enquanto na UX pensa-se no *design* da interação, no fluxo do usuário e dos dados, gerando um *design* funcional. A UI possui como elemento base a criatividade, enquanto a UX tem foco na análise.

Figura 10: *Interface* do usuário



Fonte: Dantas (2020).

Oportuno evidenciar os ensinamentos de Hagan (2017):

Precisamos investir em Sistemas Jurídicos Centrados no Homem, de fora para dentro e de dentro para fora. Ou seja, precisamos criar interfaces melhores em cima do sistema que nos permitam usá-lo de forma intuitiva e acessível - mas também um *design* de sistema melhor, com regras, procedimentos e estruturas organizacionais mais intuitivas e acessíveis.

Hagan (2017) assevera que quanto mais aprimoradas as interfaces com as quais as pessoas interagem com o sistema jurídico, mais podemos melhorar o próprio sistema real. Assim, é imprescindível que o conteúdo da informação seja disponibilizado no site do Poder Judiciário em linguagem simples, ágil e transparente por intermédio de elementos visuais, que facilitem a navegação e interação, como forma de agregar valor à experiência do usuário.

Nesse contexto, Lopes (2016, p. 57) reforça a importância do valor público, nos seguintes termos: “A percepção de valor público e a facilidade de uso são fatores determinantes para atitude do cidadão em direção ao uso de e-serviços, o que sugere que os governos devem fazer os serviços eletrônicos usáveis e com criação de valor.”

É notório que o judiciário brasileiro vem se adequando à era digital, no sentido de quebrar paradigmas, dando ênfase no atendimento virtual, de forma a disponibilizar serviços judiciais nas plataformas digitais.

Figura 11: Novo site do TJAP alinhado ao UI



Fonte: Amapá (2022b).

A respeito, exemplifica-se o brilhante trabalho do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, que reformulou o portal de atendimento virtual ao público com significativas mudanças textuais, visuais e de usabilidade, em evidente diferença do ‘antes x depois’, conforme salientou a coordenadora do Programa de Linguagem Simples e Inovação Jurídica do referido TCE, Joseane Aparecida Corrêa (SANTA CATARINA, 2021c).

Desse modo, vislumbra-se que o desafio é mensurar a interação do usuário com o sistema e aprimorar a usabilidade; logo, “construímos essas pontes de *insights* por meio da empatia, ver o mundo através dos olhos dos outros, compreendê-lo por meio de experiências alheias e senti-lo por suas emoções”. (BROWN, 2020, p. 56).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou enfatizar a ascensão da governança pública no âmbito do judiciário, tendo como parâmetro as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça a serem implementadas pelos demais tribunais do país.

Logo, demonstra-se a importância de aprimorar a gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, de forma a aproximar-se do usuário em ambiente virtual com características próprias, de caráter educativo e informativo, em linguagem acessível, com o compromisso de ampliar o acesso à justiça por meio de serviços e soluções digitais inovadoras, com o intento de aumentar a satisfação dos usuários do sistema judiciário.

No que diz respeito às transformações digitais, atento a nova era da inovação digital, difundiu-se a cultura da inovação para que o ecossistema do judiciário se adeque aos novos

tempos, além de repensar novos modelos de disponibilizar informações como forma de aproximar a justiça da sociedade.

Para enfrentar o desafio da comunicação digital, recorre-se à Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação, como meio de divulgar comunicações e informações de maneira sistêmica, integrada e padronizada, em formato simples, intuitivo e centrado no usuário.

Posto isso, tratou-se de demonstrar a crescente influência do *design* nos serviços jurídicos, destacando-se a mudança de transmitir a comunicação jurídica, utilizando-se das técnicas do *Visual Law*, da experiência e da interface do usuário, com o propósito de adequar o conteúdo da linguagem, tornando-a compreensível, tendo como objetivo enaltecer a qualidade do atendimento e da experiência do usuário, seja no aspecto do conteúdo, seja em relação ao acesso ao Portal da Justiça.

Salienta-se a relevância de disponibilizar informações em linguagem simples, como fator preponderante para que o leitor consiga compreender o conteúdo da informação, como questão de cidadania.

Em vista disso, observou-se a necessidade de o judiciário indagar se a entrega dos serviços aos usuários é satisfatória, eficaz e transparente consoante a sua leitura e não da apreciação dos gestores do judiciário. Porquanto, exige-se um novo modelo de gestão, com foco nas necessidades do jurisdicionado.

Enfim, em decorrência da nova dinâmica social, da inserção das inovações digitais no sistema judiciário, da nova redefinição de interação com a sociedade e das mudanças que estão por vir, descreve-se um trecho da obra de Kevin Kely, “Todos nós, sem exceção, seremos eternos novatos no futuro, humildemente tentando acompanhar os avanços [...]. Eterno novato é o novo padrão para todos nós, independentemente de idade ou experiência”. (KELLY, 2019, p. 15).

REFERÊNCIAS

AMAPÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Amapá. TJAP. **Prêmio Judiciário Exponencial**: TJAP recebe menção honrosa pelo projeto Fórum Digital durante a EXPOJUD 2022. [2022a]. Disponível em: <<https://www.tjap.jus.br/portal/noticias/premio-judiciario-exponencial-tjap-recebe-mencao-honrosa-pelo-projeto-forum-digital-durante-a-expojud-2022.html>>. Acesso em: 28 dez. 2022.

_____. _____. **Home**. 2022 [2022b]. Disponível em: <<https://www.tjap.jus.br/portal/>>. Acesso em: 23 dez. 2022.

AMB. Associação dos Magistrados Brasileiros. **AMB lança campanha para simplificar linguagem jurídica**. 2005. Disponível em: <<https://www.amb.com.br/amb-lanca-campanha-para-simplificar-linguagem-juridica/>>. Acesso em: 14 out. 2022.

AZEVEDO, B. **Tribunais devem focar na experiência dos usuários, afirma organização**. 2021. Disponível em: <<https://bernardodeazevedo.com/conteudos/tribunais-devem-focar-na-experiencia-dos-usuarios-afirma-organizacao/>>. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. [Constituição de 1988]. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 jan. 2023.

_____. _____. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102 [...] da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 12 jan. 2023.

_____. _____. **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 [...]. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 05 abr. 2022.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança - Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF>. Acesso em: 22 nov. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 215, de 16 de dezembro de 2015**. Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2016. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

_____. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. [2017a]. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. [2017b]. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União: Brasília/DF em 27 jun. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm>. Acesso em: 09 abr. 2022.

_____. _____. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. [2017c]. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF [...]. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 03 mar. de 2022.

_____. Casa Civil. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em: 24 nov. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 59, 23 de abril de 2019**. [2019a]. Regulamenta o Funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 24 abr. 2019. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2887>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

_____. _____. **Portaria nº 140, de 25 de setembro de 2019**. [2019b]. Institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3021>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

_____. _____. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. [2020a]. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>>. Acesso em: 04 mar. 2022.

_____. _____. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020**. [2020b]. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-BR [...]. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

_____. _____. **Resolução nº 347/2020, de 13 outubro de 2020**. [2020c]. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original170811202010155f8881fb44760.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

_____. _____. **Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021.** [2021a]. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

_____. _____. **Guia da estratégia nacional de tecnologia da informação e comunicação do poder judiciário.** 2021. [2021b]. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2022.

_____. _____. **Portaria nº 211, de 2 de setembro de 2021.** [2021c]. Dispõe sobre o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original121715202109036132124b34906.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2022.

_____. _____. **Resolução nº 395-2021, de 7 de junho de 2021.** [2021d]. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Diário de Justiça Eletrônico Nacional, 9 jun. 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>>. Acesso em: 08 mar. 2022.

_____. Presidência da República. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** [2021e]. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm>. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **iGovTIC-JUD-Resultado Geral.** [2022a]. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=36047c1e-acf8-4030-8474-78a20bae7c96&sheet=31049d4e-a530-4902-b1ed-6cb77477d5fa&theme=cnj_theme&select=Ano,2022>. Acesso em: 08 nov. 2022

_____. _____. **Agenda 2030 no Poder Judiciário.** [2022b]. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/liods-cnj-laboratorio-de-inovacao-inteligenica-e-ods/paineis/dimensao-parcerias/>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

_____. _____. **Corte do Ceará substitui linguagem para facilitar comunicação com a população.** 2022. [2022c]. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/corte-do-ceara-substitui-linguagem-juridica-para-facilitar-comunicacao-com-a-populacao/>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Tweet - A técnica de "visual law" é uma nova forma de argumentação jurídica que combina elementos visuais e textuais para serem fáceis de entendimento. E você, já ouviu falar de "visual law"? 28 jul. 2022. [2022d]. **Twitter:** @CNJ_oficial. Disponível em: <https://twitter.com/CNJ_oficial/status/1552655125872685056>. 4 mar. 2023.

BROWN, T. **Design Thinking:** Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta books, 2020. Acesso em: 14 out. 2022

CANVA. **Guia do Design**: Definição, Funções, Exemplos e Tutorial. [2022]. Disponível em: <https://www.canva.com/pt_br/aprenda/o-que-e-design/>. Acesso em: 12 out. 2022.

CARMO, L. G.; BARBOSA, C. **Legal Design, Teoria e Prática**. Ebook, 76p. Editora Polvo Legal, 2020. Acesso em: 28 de dez. 2022.

CEARÁ. Laboratório de Inovação e dados do Governo do Estado do Ceará. **Guia Íris de simplificação**: linguagem simples e direito visual. Disponível em: <https://irislab.ce.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/Guia-I%cc%81RIS-de-Simplificac%cc%a7a%cc%83o_-Linguagem-Simples-e-Direito-Visual.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

COELHO, A. Z.; HOLTZ, A. P. U. **Legal Design e Visual Law**: Comunicação entre o universo do Direito e os demais setores da sociedade. E-Book. Thomson Reuters, 2020.

_____.; SOUZA, B. A. (Coord.). **Legal Design e Visual Law no Poder Público**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

DANTAS, G. **Design de Informação** – o que é e como contribui com os projetos web. 2020. Disponível em: <https://www.designerd.com.br/design-de-informacao-o-que-e-e-como-contribui-com-os-projetos-web/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução: Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ENDEAVOR. **Design Thinking**: ferramenta de inovação para empreendedoras e empreendedores. 2021. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 12 out. 2022.

FISCHER, H. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018. Fundação Seade. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.seade.gov.br/view/singlepage/index.php?pubcod=10046359&parte=1;>>. Acesso em: 07 abr. 2022.

GORAN, Č. **O Processo de Design Thinking**. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/digital-reflections/the-design-thinking-process-17d0ad5aec27>>. Acesso em: 22 out. 2022.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerias sobre inovação**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2011. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Disponível em: <<http://www.creativante.com.br/download/MANUALDAINOVACAO.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2022.

HAGAN, M. **Law by Design**. Stanford Law School. 2017. Disponível em: <https://www.lawbydesign.co/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

HOLTZ, A. **O que é Legal Design?** 2019. Disponível em: <<https://www.anaholtz.com.br/post/o-que-e-legal-design>>. Acesso em: 12 out. 2022.

IDEO. Empresa Global de Design. **Design para o Serviço Público**. Traduzido pelo Tribunal de Contas da União, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/67/B7/09/B0A1F6107AD96FE6F18818A8/Design_servico_publico_portugues.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

_____. _____. **Sobre a IDEO**. [2022]. Disponível em: <<https://www.ideo.com/about>>. Acesso em: 12 out. 2022.

JOHNSON, S. **Como chegamos até aqui**. Tradução: Cláudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

KELLY, K. **Inevitável**: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KLEMOLA, M. **An introduction to legal design**. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/observ-world/an-introduction-to-legal-design-da4dab282825>>. Acesso em: 10 out. 2022.

LOPES, K. M. G. **Fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7216/2/DIS_KAREN_MARIA_GROSS_LOPES_COM_PLETO.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2022.

NEGRI, S.; RODRIGUES, L. C. Reforma Constitucional: Sistema Judiciário Brasileiro e a Inserção da Governança Colaborativa. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Ano IV – Número VI, 2018. Disponível em: <<https://revistaconsinter.com/revistas/ano-iv-numero-vi/direito-publico/reforma-constitucional-sistema-judiciario-brasileiro-e-a-insercao-da-governanca-colaborativa/>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

NEVES JUNIOR, P. **Judiciário 5.0**. Inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

NORMAN, D. A. **O Design do Dia a Dia**. Tradução de Ana Deiró. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

PESGRAVE, A. B.; *et al.* **Visual Law**: o design em prol do aprimoramento da advocacia. Biblioteca Nacional da OAB. Brasília: OAB Editora, 2021. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/publicacoes/pesquisa?termoPesquisa=visual>>. Acesso em: 11 out. 2022.

PINHO, L. O.; MONTEIRO, L. P. **Plataforma digital do Poder Judiciário e acesso à Justiça 5.0**: o futuro do Processo Eletrônico Judicial, Revista Eletrônica do CNJ, v. 6, n. 1, jan. /jun. 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/222/156>>. Acesso em: 28 nov. 2022.

PLAIN. Plain Language Association International. **O que é linguagem simples?** [2022]. Disponível em: <<https://plainlanguagenetwork.org/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

POLISENSO. **UX: a experiência do usuário.** 2020. Disponível em: <https://polisenso.com.br/o-que-ha-de-novo/ux-a-experiencia-do-usuario>. 4 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Visual law e linguagem simples** - simplicidade e efetividade nas comunicações do TJRS. 2021. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2021/10/Palestra_Aplicacao_do_Visual_Law_no_TJRS.pdf. Acesso em: 4 mar. 2023.

_____. _____. **Guia de Linguagem Simples do TJRS.** 2022. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/static/2022/07/Guia-de-Linguagem-Simples-TJRS.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2022.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico 2021-2026.** PJSC, 2021. [2021a]. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163. Acesso em: 10 nov. 2022.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Sobre.** Inovagov, 2021. [2021b]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/inovagovsc>. Acesso em: 05 dez. 2022.

_____. Tribunal de Contas de Santa Catarina. TCE-SC. **'Antes x Depois' da página da Ouvidoria do TCE/SC é apresentado em evento do Governo do Ceará.** 2021. [2021c]. Disponível em: <https://www.tcsc.tc.br/antes-x-depois-da-pagina-da-ouvidoria-do-tcsc-e-apresentado-em-evento-do-governo-do-ceara>. Acesso em: 17 nov. 2022.

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Notícias.** [2022a]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/>. Acesso em: 4 mar. 2023..

_____. **Inovagov-SC.** [2022b]. Disponível em: <https://inovagovsc.org/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SÃO PAULO. **Apostila do curso de Linguagem Simples no Setor Público.** Prefeitura de São Paulo, julho de 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6181/1/Apostila%20do%20curso%20Linguagem%20Simples%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

TOSTES, M. **Legal Design: uma nova abordagem do Direito.** 2019. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/legal-design/>. Acesso em: 12 out. 2022.

**VISUAL LAW E LINGUAGEM SIMPLES – DEMOCRATIZANDO O ACESSO À
JUSTIÇA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**VISUAL LAW AND SIMPLE LANGUAGE – DEMOCRATIZING ACCESS TO JUSTICE
IN THE JUDICIARY SYSTEM OF SANTA CATARINA**

Diana Colombo Niehues¹

RESUMO

O artigo visa a verificar como a adoção de técnicas de escrita em linguagem simples aliada aos recursos de *visual law* podem contribuir ao efetivo acesso à justiça no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). Nesse âmbito, aborda-se a relevância do uso da linguagem simples e do *visual law* nos documentos judiciais, utilizando como modelo exemplificativo o mandado judicial desenvolvido no Programa Cartório 4.0 do TJDFR, por iniciativa do Aurora Laboratório de Inovação, com o intuito de verificar sua estrutura e aplicabilidade. Para o desenvolvimento do estudo, utilizou-se o método dedutivo, com pesquisa qualitativa e técnica de pesquisa por revisão bibliográfica, com uso de fontes e dados secundários. Concluiu-se que, para democratizar o acesso à justiça no PJSC, é necessário aceitar as contribuições que o design oferece ao mundo jurídico e focar a atenção no usuário final. Inovar na forma de escrita dos textos e na apresentação visual dos documentos judiciais no PJSC é salutar para descomplicar a comunicação, num exercício de empatia que proporcione o efetivo acesso à justiça a todos os catarinenses.

Palavras-chave: Acesso à Justiça. *Legal Design*. *Visual Law*. Linguagem Simples. Comunicação. Design da Informação.

ABSTRACT

The article aims to verify how the appliance of writing techniques in simple language combined with visual law resources can contribute to effective access to justice in the Judiciary System of Santa Catarina. In this context, it is approached about the relevance of using plain language and visual law in legal documents, using as an exemplary model the documents developed in the TJDFR Notary's Court Program 4.0 by initiative of Aurora Innovation Laboratory, in order to verify its structure and applicability. For the development of the study, the deductive method was used, with qualitative research and bibliographic review research technique, using sources and secondary data. It was concluded that, in order to democratize access to justice in the PJSC, it is necessary to accept the contributions that design offers to the legal world and focus attention on the end user. Innovating in the way texts are written and in the visual presentation

¹ Especialista em Direito Constitucional pela Uniderp (2011), graduada em Direito pela UNESC (2005) e Técnica Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Artigo produzido como forma de obtenção do título de Especialista no curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina. E-mail: dianacolombo@tjsc.jus.br. A orientação da pesquisa foi realizada pela professora Simone Barbisan Fortes, Doutora em Ciências Sociais pela UNISINOS (2011), Juíza Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, palestrante da Escola Superior da Magistratura Federal (ESMAFE/RS) e professora em cursos de pós-graduação. E-mail: simone.barbisan@trf4.jus.br.

of legal documents in the PJSC is salutary to simplify communication, in an exercise of empathy that provides effective access to justice for all people from Santa Catarina.

Keywords: *Access to Justice. Legal Design. Visual Law. Simple Language. Communication. Information Design.*

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa a estudar as técnicas de linguagem simples e elementos de *Visual Law* (ou Direito Visual), avaliando a possibilidade de sua adoção pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) na elaboração dos documentos judiciais emitidos pelos servidores, no intuito de democratizar o acesso à justiça por meio de uma comunicação mais simples e compreensível.

Linguagem Simples e *Visual Law* são temas em ascensão no cenário nacional nos últimos anos e buscam democratizar a comunicação entre órgãos públicos e a sociedade civil, por meio de uma metodologia que simplifica a escrita e utiliza recursos de *design* na elaboração de textos mais fáceis de entender.

No âmbito do Poder Judiciário, observa-se um crescente interesse na utilização de técnicas de escrita em linguagem simples e recursos de *visual law* na elaboração de sentenças, despachos, mandados, ofícios e demais documentos institucionais que terão que ser lidos e compreendidos pelo cidadão ou cidadã a que se destina, geralmente pessoa leiga em Direito. Tais recursos vêm ao encontro do novo modelo de gestão do Poder Judiciário que se desenha diante da transformação digital impulsionada pelo cenário pós-pandêmico.

Busca-se, neste artigo, responder ao seguinte problema de pesquisa: como a adoção da linguagem simples aliada ao *visual law* pode contribuir com a democratização do efetivo acesso à justiça no PJSC? Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é verificar a relevância do uso da linguagem simples e do *visual law* nos documentos judiciais, mediante a análise de iniciativas bem-sucedidas no Brasil e seu impacto no acesso à justiça no PJSC.

No primeiro tópico, e sem a pretensão de exaurir o tema, serão abordados os entraves existentes na comunicação entre o Poder Judiciário e a sociedade e o impacto dessas barreiras no efetivo acesso à justiça.

Em seguida, analisar-se-á a aproximação do *design* ao mundo do Direito, que pode facilitar a comunicação entre judiciário e jurisdicionado, com ênfase na possível aproximação dos recursos de *Visual Law* com técnicas de escrita em Linguagem Simples para a produção dos expedientes forenses.

Por fim, será realizada uma análise do modelo de mandado judicial desenvolvido no Programa Cartório 4.0 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, por iniciativa do Aurora Laboratório de Inovação, que foi selecionado como um exemplo de iniciativa bem sucedida no Brasil, com o intuito de verificar sua estrutura e aplicabilidade.

Para o desenvolvimento do estudo, utilizar-se-á o método dedutivo, com pesquisa qualitativa. A técnica de pesquisa se deu por revisão bibliográfica, abrangendo bibliografia sobre o tema exposto, como livros, periódicos, teses, dissertações, artigos científicos e documentos jurídicos pertinentes ao tema.

2 ACESSO À JUSTIÇA: COMUNICANDO O DIREITO COM EFETIVIDADE PARA POSSIBILITAR O EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA

É inegável que comunicar o direito com efetividade no Brasil envolve inúmeros desafios. A questão do acesso à justiça no país tem as características de um problema complexo, sobre o qual o Estado deve estar sempre a se debruçar (PRADO, 2021).

A comunicação formal e elitista que permeia o judiciário brasileiro manifesta-se na linguagem falada e escrita e justifica-se no processo histórico-social da cultura jurídica nacional. A herança jurídica conservadora, formalista e ornamental ainda é latente nas práticas cotidianas do meio jurídico pelo país (WOLKMER, 2019).

As raízes lusitanas das instituições jurídicas brasileiras refletem no presente a herança colonial, patrimonialista e conservadora, marcando, ainda, grande parte dos tribunais. Ao longo da história, o Poder Judiciário manteve-se distante do cidadão comum, o que pode ser resultado, dentre outros fatores, da circunstância de que a cultura do meio jurídico se concentra na técnica e no conteúdo, utilizando linguagem prolixa e rebuscada. Sobre a história do direito no Brasil e seus reflexos nas instituições jurídicas, tem-se que:

[...] o padrão político-administrativo alienígena, instaurado pela administração portuguesa e incorporado paulatinamente por nossas instituições, acabaria assumindo, por seu formalismo retórico e por seu tecnicismo, um perfil de teor predominantemente excludente e discriminador (WOLKMER, 2019, p. 242).

Além da questão histórica, que contribuiu para os entraves na comunicação entre o judiciário e a sociedade, o Brasil atual apresenta outras questões preocupantes. Um exemplo que demonstra o quão graves podem ser as falhas nessa comunicação, são os números relacionados ao analfabetismo da população.

Conforme o Indicador de Analfabetismo Funcional (INAF), em levantamento realizado no ano de 2018, apenas 12% da população brasileira é proficiente, sendo que 30% são analfabetos funcionais. Portanto, mais de um quarto da população brasileira entre 15 e 64

anos ou não consegue ler ou consegue apenas localizar informações explícitas e literais em textos simplórios (INAF, 2022).

Tanto o viés histórico, quanto os números relacionados ao grau de alfabetização da população brasileira, devem ser considerados quando o assunto é o nível de acessibilidade do Judiciário pelo cidadão comum. O simples fato de grande parte da população não compreender o que está escrito nos documentos emitidos pelo Poder Judiciário pode ser uma grande barreira para o efetivo acesso à justiça. Receber intimações por mandados ou ofícios, que não sejam de fácil compreensão ou que não apresentem linguagem simples e visual acessível, exigirão do jurisdicionado um esforço intelectual que talvez torne impossível a comunicação pretendida, com graves reflexos no exercício e defesa de direitos.

A doutrina há anos leciona sobre o acesso à justiça e as barreiras mundiais pela efetivação dos direitos. Quanto à expressão em si, afirma-se que, no sentido estrito, o acesso à justiça é nada mais do que a participação de um sujeito de direito em um processo judicial, visando sua própria defesa. Nesse caso, acesso à justiça significa acesso ao Judiciário. Por sua vez, no sentido amplo, ou *lato*, acesso à justiça envolve condições de existência objetiva da justiça, ou seja, a possibilidade de participação do indivíduo economicamente desfavorecido no processo político, econômico e social (BARBOSA, 1983).

Segundo Cappelletti e Garth (1988, p. 8), a expressão acesso à justiça é de difícil definição, mas determina duas finalidades fundamentais do sistema jurídico. A primeira é a de que o sistema “deve ser igualmente acessível a todos”; a segunda, de que o sistema “deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos”. Na sequência, afirmam os autores que “a justiça social, tal como desejada por nossas sociedades modernas, pressupõe o acesso efetivo”.

É importante salientar que esses são conceitos da doutrina clássica, escritos dos anos de 1970 e 1980, muito antes do advento da Internet e da informatização do Poder Judiciário, quando, então, a questão do acesso à justiça assumiu uma nova dimensão (PRADO, 2021).

Em 2019, refletia-se sobre as Cortes *on-line*, sem prédios e sem papéis, e não se imaginava que no ano de 2020 aconteceriam grandes transformações impulsionadas pela pandemia de Covid-19. O incremento tecnológico que manteve em funcionamento a prestação jurisdicional de forma remota, bem como o ritmo acelerado da digitalização dos autos físicos com a ampla virtualização das demandas permitiu que a Justiça não paralisasse suas atividades, porém, evidenciou a necessidade de reavaliação sobre aspectos relacionados ao acesso à justiça pelos mais vulneráveis (PRADO, 2021).

De fato, essas mudanças evidenciaram novas barreiras à efetividade do acesso à justiça no Brasil, as quais não serão aprofundadas neste artigo, mas podem ser exemplificadas como: questões relacionadas à exclusão digital, a infraestrutura de rede e a capacidade de manejo das

novas tecnologias pelos usuários. Por outro lado, aspectos positivos também emergiram, uma vez que o novo cenário mundial afetou a forma de comunicação e interação entre as pessoas e inseriu no cotidiano da sociedade e do Poder Judiciário nacional palavras como “inovação” e “empatia”, reavivando a busca pela aproximação entre judiciário e jurisdicionado.

Nesse contexto, em dezembro de 2020 foi lançado o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” (CNJ, 2020a), em cooperação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com o Conselho da Justiça Federal (CJF), com o objetivo de promover o acesso à justiça por meio de ferramentas virtuais, fomentando o uso de novas tecnologias e inteligência artificial aptas a incrementar a governança, a transparência e a eficiência do Poder Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Recomendação nº 101, de 12 de julho de 2021, também recomendou que os tribunais brasileiros adotassem medidas para garantir acesso à justiça aos excluídos digitais (BRASIL, 2021).

Necessário salientar que, anos antes, em 2011, com o advento da Lei nº 12.527/2011, que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, o Estado já demonstrava interesse sobre a importância de que a informação fosse prestada mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão (BRASIL, 2011).

Observa-se, por conseguinte, que a atenção do Poder Judiciário nacional, mais do que nunca, voltou-se ao acesso à justiça efetivo, que vai além da simples possibilidade de ingressar em Juízo para propor ou defender-se em uma ação judicial, visto que busca uma Justiça de qualidade e informativa, que seja compreensível para todos os envolvidos, comunicando o Direito de forma simples, clara, objetiva e acessível.

Certamente, essa aproximação não será exitosa enquanto os documentos emitidos pelo judiciário apresentarem escrita e visual que gerem dificuldades de compreensão aos cidadãos. O acesso à justiça, para ser efetivo, precisa alcançar também a linguagem escrita nas sentenças, mandados e quaisquer outros documentos emitidos pelo Poder Judiciário. Buscar formas mais simples de comunicar o Direito ao jurisdicionado pode ser o caminho para colocar em pauta a acessibilidade da norma jurídica.

3 DESIGN APLICADO AO DIREITO: DESCOMPLICANDO A COMUNICAÇÃO JURÍDICA

Para ser mais acessível, a comunicação no meio jurídico precisa ser descomplicada e simplificada. No mundo, governos passam por processos de transformação digital de seus serviços. Já existem, há décadas, em alguns países, movimentos com o objetivo de facilitar a compreensão de textos governamentais por meio de “uma série de diretrizes de escrita e organização visual da informação” (FISCHER, 2018, p. 7).

Países como Estados Unidos e Reino Unido foram pioneiros em avaliação de inteligibilidade de textos e manifestações em prol da clareza na comunicação da administração pública. Já na década de 40, funcionários públicos difundiam e estimulavam formas de melhorar a redação de documentos oficiais objetivando oferecer à população textos mais compreensíveis (FISCHER, 2018).

No Brasil, esse movimento é muito mais novo, sendo recentes as ações voltadas à compreensão de textos simples que orientam a vida das pessoas. Segundo Fischer (2018, p. 43), “no Brasil, o direito de entender informações de interesse público ainda não ganhou corpo na sociedade civil organizada”.

Percebe-se, recentemente, que o contexto social no país vem favorecendo o surgimento de um movimento pela simplificação da linguagem e organização visual da informação em textos do meio público e jurídico. Embora novo, observa-se um avanço em ritmo acelerado da administração pública brasileira na promulgação de leis e orientações voltadas a estabelecer o uso de uma linguagem mais compreensível e inclusiva em todos os setores da esfera pública.

Na última década, e tendo a pandemia de Covid-19 como agente catalisador, o meio jurídico aparenta um despertar para a necessidade de melhorar a experiência do usuário dos serviços jurídicos, buscando, inclusive, através do *design*, descobrir formas inteligentes e práticas de fazer acontecer uma comunicação visual mais envolvente e satisfatória. Isso porque, as novas dinâmicas sociais e o uso crescente de tecnologia têm demandado grandes transformações no universo jurídico, que exigem a formação de novas habilidades e competências na prestação dos serviços jurídicos (COELHO; HOLTZ, 2020).

Diante das novas tendências, diversas iniciativas individuais foram surgindo, focando em melhorar os documentos jurídicos e clarear a forma de transmitir as informações ao usuário. Iniciou-se, então, uma aproximação de elementos de *design* ao Direito, os quais sugerem uma mudança na experiência do usuário dos serviços jurídicos (MAIA; NYBO; CUNHA, 2020).

Essa aproximação do *Design* ao Direito pode contribuir para clarear a comunicação entre Poder Judiciário e jurisdicionado. Não se tratam apenas de técnicas e formas visuais de produção de documentos jurídicos, visto que o *Design* vai além dos aspectos estéticos, ele “está acima da forma como é aplicado, pois é o ambiente, a técnica, o método ou ciência para a resolução de problemas, que começa na observação, na organização das informações, no desenvolvimento da solução e na escolha da melhor forma de entrega” (COELHO, 2021, p. 55).

Cabe ressaltar que, neste artigo, não se pretende conceituar amplamente o *Design*, tendo em vista a sua complexidade e todas as áreas que abrange, mas sim contextualizar sua crescente influência na área do Direito, na área denominada *Legal Design*.

Nos últimos anos, surgiram novos termos, que propõem inovações na forma como advogados, juízes e servidores dos tribunais redigem seus textos e comunicam o Direito ao cidadão comum. A reflexão sobre a forma de se comunicar com o jurisdicionado parece ganhar força diante da digitalização e virtualização dos processos. Termos como *legal design*, *visual law* e também diretrizes sobre técnicas de escrever em linguagem simples, passaram a ser mencionados com maior ênfase entre advogados, acadêmicos e nos tribunais pelo país.

O termo *legal design* foi difundido por volta de 2013, pela diretora do *The Legal Design Lab*, Margaret Hagan, da Universidade de Stanford. No seu livro *online, Law By Design*, a professora enfatiza que “o *design* pode impulsionar a inovação bem-sucedida na forma como entregamos e praticamos o direito” (HAGAN, 2020, p. 5, tradução nossa).

Margaret Hagan é uma pesquisadora do *design* aplicado ao Direito, sendo uma das maiores referências mundiais no tema e vem contribuindo ativamente para a mudança na forma como a comunidade jurídica pensa a comunicação do Direito com o usuário dos serviços jurídicos. Ratifica que é preciso unir os mundos da lei e do *design*, uma vez que o universo das regras e dos serviços jurídicos pode ser melhorado através do *design*, tornando o direito “utilizável, envolvente e fácil de usar” (HAGAN, 2020, p. 5, tradução nossa).

Leciona a professora que, o *Design* sempre está ligado à solução de um problema, sendo “uma coleção de processos, mentalidades e mecanismos” que juntos “oferecem uma maneira de resolver problemas e criar ideias” (HAGAN, 2020, p. 3, tradução, nossa).

A combinação entre Direito e *design* pode parecer, à primeira vista, algo impensável, mas, “o *design* nada mais é do que a maneira de gerar ideias promissoras de como os serviços jurídicos poderiam ser melhorados e, em seguida, desenvolvê-los de forma rápida e eficaz” (HAGAN, 2020, p. 2, tradução nossa).

Nessa perspectiva, “o *legal design* se baseia na ideia de que produtos e processos funcionais e bem projetados devem ser acessíveis e disponibilizados a todos” (MAIA; NYBO; CUNHA, 2020, p.13). Coelho e Souza (2021, p. 16) esclarecem que:

Legal Design não é sinônimo do simples uso de elementos visuais, mas engloba todo o método necessário para a inovação, em suas diferentes etapas até a sua entrega final. E, depois de pronta uma entrega ou projeto, segue para etapas de revisitação, revisão e melhorias contínuas.

Para aplicar o *design* ao Direito é necessário centralizar o foco no usuário, sendo, por exemplo, essencial à comunicação entre quem cria os documentos e os potenciais usuários. A união entre *design* e Direito potencializa a criação de um ambiente legal, um sistema ou um produto mais amigável, envolvente e compreensível para aqueles que o utilizam. Isso porque “[...] o Direito em si, é linguagem, e precisa ser comunicado” (MÜNCH; VILLARROEL; DUTRA, 2021, p. 2).

Margaret Hagan (2020) classificou o design em tipos, desde o *Design* de sistema, produtos, serviços, de organizações, e ao final, o *Design* da informação. Esse último é o foco deste artigo, visto que é necessário pensar em como o PJSC está entregando essa informação ao jurisdicionado. Vislumbra-se que o uso de uma linguagem mais adequada para cada destinatário e a possibilidade de inserção de elementos visuais, como imagens e elementos gráficos nos documentos emitidos dentro do PJSC, poderá contribuir para deixar a informação mais acessível e de mais fácil compreensão.

No Brasil, já se verificam dois movimentos que ganham força e que apresentam técnicas que devem ser aplicadas para a melhor transmissão das mensagens e das informações entre poder judiciário e sociedade: *Visual Law* e Linguagem Simples. Esses movimentos caminham separadamente, mas tem objetivos comuns e uma interseção em relação às técnicas envolvidas (TESHEINER, 2021, p. 113), os quais serão expostos a seguir.

3.1 *Visual Law* e Linguagem Simples: buscando a melhor forma de entregar a informação jurídica no PJSC

O judiciário serve às pessoas e melhor atendê-las deve ser um dos objetivos institucionais principais. Se o *design* pode contribuir para facilitar a compreensão do jurisdicionado diante da escrita formal e complexa de sentenças, mandados ou ofícios emitidos pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, então é urgente a sensibilização para tal questão.

O que se enfatiza neste artigo é a necessidade de se utilizar ideias como as de Margaret Hagan e melhorar os documentos emitidos dentro do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. De fato, não se trata de um assunto inédito, visto que essa prática vem, aos poucos, ganhando força no meio jurídico por todo o país. Mas, especificamente no TJSC, até a data de escrita desse artigo, não se encontrou nenhum documento institucional que tenha sido produzido com foco no usuário utilizando técnicas de Linguagem Simples e/ou *Visual Law*.

Ainda que o conceito de *legal design* seja comumente confundido com o de *visual law*, entende-se que o primeiro está relacionado com a estrutura e o conteúdo dos produtos e serviços, enquanto o segundo com recursos visuais destinados à sua apresentação e difusão. Essa temática já foi tratada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que editou a Resolução 347/2020 e, ao tratar da atuação administrativa dos órgãos do Poder Judiciário, previu que o Plano Estratégico de Comunicação deve utilizar “recursos de *Visual Law* que tornem a linguagem de todos os documentos, dados estatísticos em ambiente digital, análise de dados e dos fluxos de trabalho mais claros, usuais e acessíveis”, conforme art. 32, parágrafo único (CNJ, 2020b).

A referida resolução define *visual law* como “subárea do Legal Design que utiliza elementos visuais tais como imagens, infográficos e fluxogramas, para tornar o Direito mais claro e compreensível” (CNJ, 2020b).

Visual law consiste, portanto, na utilização de recursos visuais para tornar a comunicação jurídica mais acessível para os destinatários. Os recursos visuais podem conferir maior clareza aos documentos, ajudando as pessoas a compreenderem melhor o conteúdo textual. Não se resume a questões estéticas, mas, além disso, busca soluções efetivas para criar utilidade para as pessoas, na medida em que oferece clareza e adequação da linguagem e, assim, possibilita a ampliação do acesso à justiça, aproximando o Poder Judiciário do jurisdicionado.

Atualmente, a comunicação acontece cada vez mais por meio de imagens, e o Direito não está alheio às transformações do mundo. A alta conectividade vem mudando a forma como as pessoas se comunicam e como escolhem receber informações. “Não se faz mais necessário utilizar apenas o texto como recurso de linguagem” (AGUIAR, 2021, p. 100).

Considerando que grande parte das pessoas que se utilizam dos serviços do judiciário catarinense não são da área do Direito, o recurso a ferramentas de *Visual Law*, através da utilização de elementos visuais como gráficos, imagens, *QR Codes*, infográficos etc., pode permitir a entrega da informação jurídica de forma mais apropriada, mais adequada para cada tipo de pessoa ou finalidade, melhorando o entendimento sobre o que se quer comunicar.

Não se trata de mera substituição do texto jurídico por uma imagem ou figura, pois o objetivo é tornar o documento efetivamente útil, facilitando a comunicação com o jurisdicionado. Trata-se, portanto, de uma nova forma de produzir documentos (COELHO; HOLTZ, 2020).

Porém, não basta apresentar um documento com um bom design gráfico, sendo primordial que o texto permaneça técnico e ao mesmo tempo seja claro e conciso, fácil de ler e entender. É preciso, portanto, aproximar técnicas de *Visual law* com técnicas de Linguagem Simples, buscando o melhor caminho para descomplicar a comunicação jurídica.

Escrever em linguagem simples não é tão simples quanto parece. É necessária técnica e um conjunto de práticas que irão auxiliar a desenvolver uma forma de comunicação simples, objetiva e inclusiva.

O conceito de Linguagem Simples surgiu em meados do século XX, em países de língua inglesa, tendo sido chamado de *Plain Language* e ganhou força como um movimento social, a partir de mobilizações civis descentralizadas, que espalhou a ideia ao longo das décadas para outros países. Trata-se de um movimento que envolve a sociedade civil, setor público e privado, de uma forma orgânica e não estruturada, mas que tem como causa social desenvolver um conjunto de práticas que objetivam fazer textos mais fáceis de entender (FISCHER, 2018).

No Brasil, esse movimento ainda é novo e tem como entusiasta a jornalista e educadora Heloisa Fischer que, em 2016, escreveu o livro *Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania*, primeiro livro sobre Linguagem Simples editado em português.

Heloisa Fischer enfatiza que “uma comunicação é simples quando a pessoa que lê o documento ou escuta a mensagem consegue entender o conteúdo de forma fácil, sem precisar reler o texto várias vezes ou pedir explicações para outra pessoa” (PERFOLL; FAZIO, 2020).

Atualmente pelo menos 15 países utilizam a Linguagem Simples na comunicação pública, formando uma teia de atores sociais interessados em tornar a informação fácil de ler e compreender, num exercício de empatia, onde a prática é centrada no humano, no cidadão, no usuário final (PERFOLL; FAZIO, 2020).

Utilizar as técnicas de Linguagem Simples é priorizar as necessidades do leitor, apresentando um texto mais acessível, evitando jargões, estrangeirismos, dando preferência para palavras conhecidas e eliminando as informações desnecessárias. Hagan (2015, tradução nossa) salienta em seu blog que “a linguagem simples é mais do que a escolha das palavras que você usa para se comunicar – é a forma que você compõe suas frases, o tom e a voz de sua comunicação”.

Não se trata de utilizar linguagem informal ou coloquial, mas sim de fazer um texto mais amigável, considerando quem é o público alvo, evitando o exagero de termos técnicos que impedem a compreensão por parte do leitor, que no geral, não tem curso superior em Direito.

Conceituados *Visual Law* e Linguagem Simples, verifica-se que há uma ligação entre ambos, uma interseção na ênfase que trazem para a questão da usabilidade de comunicações jurídicas, visando tornar a comunicação mais amigável. Nesse sentido, Hagan (2015, tradução nossa) salienta que:

Além de apenas linguagem simples, também devemos nos concentrar em: Composição do texto na página: como está disposto? Quantos caracteres atravessam a linha? Como ele é estruturado, recuado, encaixado e tornado visualmente compreensível? Interatividade: a comunicação é encenada? Um usuário pode obter uma versão rapidamente visível e, em seguida, pesquisar seletivamente o texto para obter explicações mais detalhadas? Podemos usar ferramentas digitais para tornar a comunicação mais envolvente, personalizável e dinâmica? Visuais: os gráficos, ilustrações e símbolos são usados para melhorar a compreensão do usuário? Existe uma maneira de reduzir a quantidade de texto que apresentamos ou de mostrar melhor as prioridades e os avisos no texto por meio do uso de gráficos? Existe uma maneira de fundamentar o texto em mais contexto e compreensão situacional, mostrando ilustrações ou fotografias? Fluxos de serviço; qual o papel dessa comunicação em uma experiência de atendimento maior do usuário final?

No judiciário brasileiro já existem várias iniciativas utilizando técnicas de *visual law* e linguagem simples que visam facilitar a comunicação com o jurisdicionado, tornando o acesso à justiça mais eficaz. Conforme será exposto a seguir, essas iniciativas podem servir de exemplo e auxílio para que o judiciário catarinense desenvolva modelos de documentos com foco no usuário, demonstrando empatia e sensibilidade na questão primordial da inclusão e do acesso à justiça.

4 A UTILIZAÇÃO DE *VISUAL LAW* E LINGUAGEM SIMPLES NA PRODUÇÃO DE MANDADOS: ANÁLISE DO PROGRAMA CARTÓRIO 4.0 DO TJDF

Conforme mencionado anteriormente, o Poder Judiciário nacional passa por grandes transformações que envolvem, inclusive, a forma de comunicação com o jurisdicionado.

O interesse em ampliar o acesso da sociedade à justiça, por meio da simplificação da linguagem, se verifica através de iniciativas bem-sucedidas que vêm sendo desenvolvidas há alguns anos, envolvendo o CNJ, tribunais e o meio jurídico como um todo. Em 2005, por exemplo, a Associação de Magistrados Brasileiros (AMB) lançou a Campanha Nacional pela Simplificação da Linguagem Jurídica. A ação foi direcionada a estudantes de Direito e ressaltou

a necessidade de simplificar a linguagem utilizada por magistrados, integrantes do Ministério Público e demais operadores do Direito para democratizar o Poder Judiciário e ampliar o acesso da sociedade à justiça.

A Estratégia Nacional 2021-2026 estabelecida pela Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça trouxe, recentemente, como um de seus desafios, o fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade, referindo-se à adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos (CNJ, 2020c).

Somado a isso, verifica-se um crescente interesse em inovar entre servidores e magistrados que, com o auxílio dos laboratórios de inovação, intensificam a procura por novas estratégias de comunicação com o jurisdicionado. Os laboratórios de inovação são “ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas” (SANO, 2020, p. 18).

Muitos laboratórios de inovação já estão atentos para a necessidade de melhorar a linguagem dos documentos emitidos pelo judiciário, experimentando e buscando nas ferramentas inovadoras do design, alternativas para torná-los mais simples e compreensíveis.

Exemplos bem sucedidos de documentos judiciais como sentenças, mandados e ofícios escritos utilizando técnicas de linguagem simples e *visual law* surgem com maior frequência por todo o país. Inúmeras são as iniciativas, não cabendo aqui discorrer sobre todas, mas sim, apresentar um exemplo inspirador, que embora seja novo, já apresenta resultados positivos que poderão enriquecer a reflexão sobre o tema dentro do PJSC, qual seja, o Programa Cartório 4.0 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, a ser abordado a seguir.

4.1 Programa Cartório 4.0 – Aurora Laboratório de Inovação, do TJDFT

Como exemplo de inovação que pode ser seguido visando à transformação dos documentos emitidos pelos juízes e servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, cita-se o Programa Cartório 4.0 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios². Trata-se de

² As informações a respeito do referido programa, além daquelas disponíveis no sítio oficial do Aurora Laboratório de Inovação, do TJDFT, foram fornecidas por e-mail à pesquisadora pela Equipe do Laboratório Aurora, em 13/12/2022, momento em que foi disponibilizado o arquivo intitulado “Expedição 4.0: Layout de Mandados”, de onde foram retirados os modelos aqui apresentados. O referido arquivo não está disponível na internet.

iniciativa institucional, implementada por meio do Aurora Laboratório de Inovação, com objetivo de desenvolver soluções inovadoras para modernizar as atividades cartorárias e produzir comunicações claras, objetivas e inclusivas que permitam que a sociedade tenha acesso fácil às informações produzidas pelo TJDF.

Com o lançamento do Aurora Laboratório de Inovação, em 2020, surgiu o projeto Cartório 4.0 visando “desenvolver soluções inovadoras para a tramitação dos processos judiciais, a partir da modernização, padronização e automação das atividades cartorárias, com o intuito de melhorar a experiência do usuário e conferir mais qualidade aos serviços” (DISTRITO FEDERAL, 2021a).

Em 2021, o projeto virou Programa Cartório 4.0 e vem trabalhando pela evolução das “estruturas cartorárias para a era digital, usando tecnologias e conectividade para escalar a produtividade e celeridade na prestação dos serviços públicos, sem prejudicar a qualidade dos julgados” (DISTRITO FEDERAL, 2020).

O Programa Cartório 4.0 abarca outros projetos, entre eles, o Projeto Expedição 4.0, o qual está diretamente ligado à expedição de mandados utilizando linguagem simples e *visual law*, o que se alinha com o foco deste artigo.

De acordo com as informações do Programa, o Projeto Expedição 4.0, também nominado como ciclo Expedição, tem como objetivo o desenvolvimento de soluções inovadoras na área de expedição de documentos e cumprimento de mandados, com foco na era digital, trabalhando com foco na revisão do leiaute de mandados do TJDF, voltada à análise e ao aperfeiçoamento do design e da linguagem, bem como a padronização desses documentos.

Em abril de 2021, o Aurora iniciou os estudos sobre a realidade da expedição de mandados no TJDF, buscando dados junto ao sistema de distribuição de mandados e realizando uma pesquisa junto às unidades judiciárias de 1º grau. Constatou-se que a expedição corresponde a mais de 40% do trabalho realizado nos cartórios judiciais, sendo que 76% das unidades têm três ou mais servidores realizando prioritária ou exclusivamente as tarefas de expedição (DISTRITO FEDERAL, 2021b).

Então, em 30/04/2021, no intuito de facilitar o trabalho de análise e aperfeiçoamento do design e escrita dos mandados, o Aurora realizou a primeira oficina de design de mandados do ciclo Expedição 4.0. Nesta oficina, foram apresentados os dados dos estudos realizados, bem como foram exibidos conteúdos sobre linguagem simples e *visual law* aos participantes. O grupo compunha-se por magistrados e servidores que atuam na área fim, inclusive oficiais de justiça, todos inscritos voluntariamente. Divididos em dois grupos, os participantes iniciaram a revisão do modelo de mandado escolhido, apresentando, ao final, os novos modelos criados.

“Como resultado do trabalho, o Laboratório, em conjunto com outras unidades do Tribunal, elaborou diversos modelos de mandado para a área Cível, para cumprimento pelo E-carta (envio pelos Correios), por oficial de justiça e na modalidade do Juízo 100% digital” (DISTRITO FEDERAL, 2021b).

Após a elaboração dos modelos e antes de serem disponibilizados para o uso nos cartórios judiciais, outras etapas foram necessárias, quais sejam: homologação pela Corregedoria, alinhamento com as equipes de tecnologia acerca da viabilidade de adequação do modelo proposto ao sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe, realização de testes de usabilidade e compatibilidade com os sistemas adotados pelo TJDF e submissão à análise e aprovação da Administração Superior (DISTRITO FEDERAL, 2021b). O referido fluxo de etapas pode ser visualizado na Figura 1:

Figura 1 - Fluxo de trabalho para o redesenho dos mandados



Fonte: Expedição 4.0: Layout de Mandados (DISTRITO FEDERAL, 2022).

Dessa forma, o Projeto Expedição 4.0, ou Ciclo Expedição, validou 84 modelos de mandados sendo que, desses, 60 modelos já foram inseridos no sistema PJe e estão em uso pelas Varas Judiciais do TJDF (os mandados desenvolvidos no Projeto Expedição 4.0 estão inseridos no PJe e em uso pelas Varas Cíveis e Varas de Execução de Títulos Extrajudiciais e Conflitos Arbitrais de todas as circunscrições do Distrito Federal³).

A inserção dos modelos no sistema utilizado pelo referido tribunal obedeceu a seguinte ordem, conforme Figura 2:

³ Informação fornecida por e-mail à pesquisadora pela Equipe do Laboratório Aurora, em 13/12/2022.

Figura 2 - Inserção de modelos no Pje



Fonte: Expedição 4.0: Layout de Mandados (DISTRITO FEDERAL, 2022).


Esses mandados apresentam leiautes desenvolvidos com o uso das técnicas de *visual law* e utilizando linguagem simples. Possuem *QR Code* para acesso aos documentos do processo e para audiências remotas que são gerados automaticamente pelo sistema, assim como o link para audiência, dentre outros recursos que facilitam a compreensão do leitor e o acesso às informações e processos.

Outra técnica adotada na produção destes mandados é o design do arquivo digital de modo que as informações que devem constar nos mandados, como nome(s) do(s) destinatário(s), endereço(s) e CPF/CNPJ(s), serão preenchidas automaticamente através de variáveis criadas pela COIPJE - Coordenadoria de Interoperabilidade do Pje.

Os ícones inseridos nos mandados foram desenvolvidos pela Assessoria de Comunicação (ACS) do TJDF, que disponibilizou no sistema um glossário de ícones para padronizar os elementos visuais utilizados na elaboração desses documentos. Dessa forma, caso alguma unidade precise criar um ícone específico, deverá solicitá-lo à ACS, que é responsável pela elaboração e inserção desses elementos no glossário, evitando, assim, a existência de ícones diferentes com o mesmo significado, visando a padronização, o que facilita a compreensão do documento pelo destinatário.

Como resultado de todo esse percurso, o TJDF conta atualmente com documentos elaborados de forma concisa, com redação clara e objetiva, sem deixar de transmitir informação importante. Os mandados são corretamente estruturados, dividindo as informações em blocos, utilizando ícones e *QR Code* conforme se verifica no modelo selecionado para exemplificação, identificado na Figura 3:


Figura 3 - Modelo de mandado - citação e intimação para audiência de conciliação







 **TJDFT** Poder Judiciário da União
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS
1.ª Vara Cível de Brasília.
Sede, O, Terço, Terço, BRASÍLIA - DF - CEP: 70094-900.
Para contato com a Vara, utilize o Balcão Virtual. Horário de atendimento: 12h às 19h.

Destinatário(a): Gaius Iulius Caesar
Endereço: Quadra 76, 65, Bairro Teste, BRASÍLIA - DF - CEP: 71605-670
E-mail: **Telefone:**




CARTA DE CITAÇÃO EM AÇÃO DE DESPEJO E INTIMAÇÃO PARA AUDIÊNCIA

Por meio desta carta, fica citado(a) Gaius Iulius Caesar, CPF: CPF:214.798190-25, para responder ao processo a seguir e intimado para audiência:

Número do Processo: 0730283-39.2020.8.07.0001 Classe: BUSCA E APREENSÃO EM ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA (81) Assunto: Alienação Fiduciária (9882) Autor: CAMELOPARDALIS ARAE Réu: CAIO JULIO CÉSAR	Audiência: 28/12/22 às 14h por videoconferência.  Acesse pelo QR Code ou pelo endereço: https://atalho.tjdft.jus.br/aud-28-12-22-14h
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

-  Para cumprir o contrato de locação, deposite, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contados do recebimento desta carta, o valor atualizado do débito, incluindo: a) os aluguéis e acessórios da locação (taxas de condomínio, IPTU/TLP e demais) que se vencerem até a data do depósito; b) multas contratuais, se houver; c) os juros de mora; e d) as custas e os honorários do(a) advogado(a) do locador.
-  Compareça à audiência de conciliação. Não havendo acordo, apresente sua defesa no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contados da data audiência ou do protocolo do pedido de cancelamento.
-  Contrate um(a) advogado(a) para apresentar sua defesa. Se não puder contratar, procure a Defensoria Pública (61) 2196-4300 ou os Núcleos de Prática Jurídica.
-  A audiência apenas será cancelada se ambas as partes não quiserem participar e desde de que informado com 10 (dez) dias de antecedência da data da audiência.
-  Quem não comparecer à audiência e não apresentar justificativa pagará multa de até 2% (dois por cento) do valor da causa.
-  Se a defesa não for apresentada no prazo, as alegações de fato do autor serão consideradas verdadeiras e o processo seguirá mesmo sem a sua participação (revelia).

Como ler os QR Codes: 1-Abra câmera do seu celular ou um aplicativo de QR Code (disponível na loja de aplicativos do seu aparelho); 2-Posicione o Celular na frente do QR Code para que toda imagem do código apareça na tela. Mantenha o celular firme por alguns instantes; 3-Clique no link que aparecerá no início da página para acessar o conteúdo desejado.

Processo Acesse as decisões e documentos atualizados do seu processo 	Contatos Defensoria Pública (61) 2196-4300 e Núcleos de Prática Jurídica. 	Balcão Virtual Atendimento por videoconferência. 
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MARCUS VINICIUS ALVARENGA, Servidor Geral, BRASÍLIA-DF, 28 de novembro de 2022 13:28:50.

Fonte: Expedição 4.0: Layout de Mandados” (DISTRITO FEDERAL, 2022).

Analisando o modelo, é possível verificar a aplicação das técnicas de linguagem simples, que deixaram o texto mais claro e conciso. Foram utilizadas frases curtas, na ordem direta, preservando o que é essencial para a transmissão da mensagem. Observa-se, ainda, a preferência por palavras conhecidas, expressões simples, diretas e de fácil entendimento para o público.

Da mesma forma, constata-se que a utilização de recursos de *visual law* tornaram o documento efetivamente útil, facilitando a comunicação com o leitor. A divisão das

informações em blocos e a utilização dos ícones auxiliam na identificação dos assuntos tratados, deixando o mandado com leiaute agradável.

Pelo modelo analisado, percebe-se que informações complementares foram incluídas no final do documento e a estruturação da informação visou garantir que as questões importantes sejam verificadas prioritariamente pelo leitor. A inserção dos *QR Codes* viabiliza o acesso intuitivo aos conteúdos e peças processuais e simplifica a experiência de leitura.

Salienta-se, por conseguinte, que o mandado utilizado como exemplo neste artigo é apenas um dos 60 tipos já disponibilizados pelo TJDFT para ampla utilização por seus colaboradores. Trata-se do resultado da experimentação e criação conjunta de soluções inovadoras, com foco no usuário, que envolveu vários setores do TJDFT, bem como o Laboratório de Inovação Aurora, servidores e magistrados.

Constata-se que esse ciclo do Cartório 4.0 abrange, ainda, o desenvolvimento de estudos e a realização de um protótipo da Central de Expedição do TJDFT, “que seria uma unidade especializada na expedição de documentos judiciais e acompanhamento de todos os expedientes por ela gerados, com uso dos novos modelos de mandados elaborados” (DISTRITO FEDERAL, 2021b).

O TJDFT, impulsionado pelo Aurora Laboratório de Inovação, segue investindo na transformação da comunicação com o jurisdicionado a fim de possibilitar o pleno acesso à justiça. Após a implantação do Cartório 4.0, novos programas surgiram e caminham em conjunto. Um exemplo é o Programa TJDFT+simples, lançado em setembro de 2021, regulamentado pela Portaria Conjunta 91/2021, com “o objetivo de produzir comunicações claras, objetivas e inclusivas que permitam que os cidadãos e cidadãs tenham acesso fácil, entendam e consigam utilizar as informações produzidas pelo TJDFT” (DISTRITO FEDERAL, 2021c).

As novas práticas são disseminadas a partir do desenvolvimento de guias rápidos de como escrever em linguagem simples e de como simplificar documentos, buscando “promover a uniformização da identidade visual de seus documentos e materiais informativos, de forma que seja amplamente reconhecida pelo seu público” (DISTRITO FEDERAL, 2021c).

O TJDFT+simples elaborou ainda um “Glossário de Ícones”, que oferece ícones padronizados que auxiliam no reforço e entendimento das informações transmitidas, possibilitando que todos os servidores produzam documentos respeitando a identidade visual do Tribunal, de forma rápida e intuitiva. Disponibilizou-se, inclusive, um repositório de documentos produzidos com adoção de linguagem simples e direito visual, para disseminar os trabalhos concluídos e inspirar os novos (DISTRITO FEDERAL, 2021c).

Ao trazer esses exemplos buscou-se fomentar a reflexão sobre o quanto essas novas práticas que envolvem design, linguagem simples e Direito podem transformar a comunicação no meio jurídico. Esses são apenas alguns de muitos exemplos práticos e projetos desenvolvidos por outros tribunais, que demonstram que a colaboração e as discussões sobre esses conceitos e práticas têm muito a contribuir para a inovação da prestação de serviços jurídicos e a transformação da comunicação entre jurisdição e o jurisdicionado, constatando-se a plena possibilidade de adaptação dos modelos e aplicação da linguagem simples aliada ao *visual law* no Poder Judiciário de Santa Catarina, visando facilitar e contribuir com o acesso à justiça.

5 CONCLUSÃO

Conforme visto, o cidadão comum leigo, ou seja, sem formação acadêmica na área jurídica, pode encontrar inúmeras barreiras no acesso à justiça no Poder Judiciário catarinense. Uma dessas barreiras pode se manifestar já no primeiro contato, quando o cidadão recebe um mandado de citação ou intimação ou qualquer outro documento emitido pelo Poder Judiciário com o intuito de convocar o indivíduo a participar de algum processo, procedimento ou diligência, momento em que o jurisdicionado pode encontrar dificuldade de compreender o que consta no referido documento. Esta dificuldade na comunicação se dá por inúmeros fatores, entre eles, o fato de que a linguagem utilizada nesses documentos é excessivamente formal e rebuscada, característica presente em todos os documentos emitidos pelo Poder Judiciário.

Com as mudanças cada vez mais presentes no mundo globalizado e virtualizado, impulsionadas pelo cenário pandêmico, a forma como as pessoas se comunicam e, conseqüentemente, como as instituições se comunicam com as pessoas também passou por transformações. No Poder Judiciário catarinense, de forma exemplar, a digitalização e virtualização dos processos virou realidade em poucos meses. Contudo, os estudos demonstram que ainda são necessárias mudanças na forma como a instituição comunica o Direito para a sociedade.

Diante desse contexto, constata-se ser urgente a adaptação da linguagem jurídica nos documentos que chegarão até o jurisdicionado, de modo a ser mais inclusiva, acessível e simples, proporcionando uma maior democratização do acesso à justiça. Faz-se necessário aproveitar a influência da transformação digital, que aproximou o *design* do Direito, e clarear a escrita das sentenças, ofícios, mandados e demais documentos jurídicos. O *design* da informação faz parte dessa nova tendência, que veio para ficar e já está influenciando a forma

como advogados, juízes e servidores de alguns tribunais redigem seus textos e comunicam o Direito ao cidadão comum.

O *design* aplicado ao Direito vem proporcionando inúmeras contribuições, visto que busca centralizar o foco no usuário, potencializando a criação de um ambiente jurídico mais amigável, envolvente e compreensível para o usuário.

Em alguns tribunais do Brasil, os elementos visuais ofertados pelo design por meio do *Visual Law*, somados às técnicas de escrita em Linguagem Simples, já fazem parte da realidade de trabalho e estão contribuindo para o desenvolvimento de documentos mais simples, objetivos e inclusivos que abrem o caminho para descomplicar a comunicação jurídica, contribuindo com o acesso à justiça.

No caso concreto, o exemplo prático de mandado desenvolvido no TJDFT, escolhido neste estudo como modelo paradigma, demonstra ser fundamental a participação colaborativa da instituição como um todo, envolvendo os setores técnicos, os magistrados, servidores e laboratoristas na construção de soluções inovadoras que possam melhorar a experiência de acesso dos cidadãos à justiça. De forma inspiradora, os colaboradores do TJDFT, munidos de conhecimentos básicos sobre a utilização de elementos visuais e técnicas de escrita em linguagem simples encontraram, num exercício de empatia, um jeito mais simples de se fazer entender.

Nesse viés, onde o objetivo é inovar para facilitar a vida das pessoas, através de uma linguagem mais simples e inclusiva, parece válido aproveitar os exemplos já existentes e exitosos de outros órgãos públicos e tribunais, e adaptá-los para a realidade do PJSC. Afinal, a inovação também se constrói sobre o que já foi feito antes, sendo possível remodelar aquilo que já existe.

Diante de todo o exposto, foi possível responder ao problema de pesquisa proposto, verificando que a adoção da linguagem simples aliada ao *visual law*, como constatado no exemplo analisado, pode contribuir com a democratização do efetivo acesso à justiça no PJSC. Ciente de que o PJSC visa ser reconhecido como uma organização confiável, funcional e inovadora, conclui-se ser salutar a busca por mecanismos que ampliem efetivamente o acesso à justiça e promovam uma aproximação entre o judiciário e o cidadão comum.

Soluções inovadoras que proporcionem uma comunicação mais clara certamente contribuirão para que a sociedade catarinense passe a ter uma melhor experiência com o serviço prestado pelo PJSC, o que contribui para a democratização do direito constitucional de acesso à justiça.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Karelina Staut de. *Visual Law: como a experiência do Direito pode ser aprimorada*. In: SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. (Org.) *Visual law: como os elementos visuais podem transformar o direito*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. *E-book*.

BARBOSA, Júlio Cesar Tadeu. **O que é Justiça**. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

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. Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 09 out. 2022.

BRASIL. **Recomendação Nº 101 de 12/07/2021**. Recomenda aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais. Brasília, 12 jul. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4036>. Acesso em: 09 out. 2022.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Fabris, 1988. V. 19.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Programa Justiça 4.0: Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos**. Brasília, 2020a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 09 out. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020**. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Brasília, 15 out. 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, 29 jun. 2020c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2022.

COELHO, Alexandre Zavaglia. *Legal Design e Visual Law: conceitos e sua aplicação pelo Poder Público*. In: COELHO, Alexandre Zavaglia; SOUZA, Bernardo de Azevedo e (Coord.). **Legal Design e Visual Law no Poder Público**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

COELHO, Alexandre Zavaglia; HOLTZ, Ana Paula Ulandowski. **Legal Design / Visual Law**: comunicação entre o universo do Direito e os demais setores da sociedade. São Paulo: Thomson Reuters, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/legal-one-e-book-visual-law-2020.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

COELHO, Alexandre Zavaglia; SOUZA, Bernardo de Azevedo e. Apresentação. *In*: COELHO, Alexandre Zavaglia; SOUZA, Bernardo de Azevedo e (Coord.). **Legal Design e Visual Law no Poder Público**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

DISTRITO FEDERAL. Cartório 4.0. **Portal Aurora Laboratório de Inovação**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.auroralab.tjdft.jus.br/cartorioquatropontozero>. Acesso em: 27 dez. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Divulgação Cartório 4.0. **Portal Aurora Laboratório de Inovação**, Brasília, 07 abr. 2021a. Disponível em: <https://www.auroralab.tjdft.jus.br/materias-cartorio-4-0>. Acesso em: 27 dez. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Programa Cartório 4.0: Ciclo Expedição. **Portal Aurora Laboratório de Inovação**, Brasília, 2021b. Disponível em: <https://www.auroralab.tjdft.jus.br/expedicao>. Acesso em: 27 dez. 2022.

DISTRITO FEDERAL. TJDFT+simples. **Portal Aurora Laboratório de Inovação**, Brasília, 2021c. Disponível em: <https://www.auroralab.tjdft.jus.br/tjdft-mais-simples>. Acesso em: 27 dez. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Expedição 4.0**: Layout de Mandados. Brasília: Aurora Laboratório de Inovação, 2022.

FISCHER, Heloisa. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**: subsídios do movimento mundial pela linguagem clara para facilitar a compreensão de textos que orientam cidadãos em ambientes de governo eletrônico. 1ª ed. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018. *E-book*.

HAGAN, Margaret. Plain Language & Legal Design. Blog Open Law Lab, [s.l.], set. 2015. Disponível em: <https://www.openlawlab.com/2015/02/09/plain-language-legal-design/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

HAGAN, Margareth. **Law by Design**. [s.l.; s.n.], 2020. Protótipo de *e-book*. Disponível em: <https://www.lawbydesign.co/>. Acesso em: 16 out. 2022.

INAF. Indicador de Alfabetismo Funcional. Resultados Inaf: Alfabetismo no Brasil. **Portal INAF**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://alfabetismofuncional.org.br/alfabetismo-no-brasil/>. Acesso em: 09 out. 2022.

MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa; VILLARROEL, Márcia Amaral Corrêa Ughini; DUTRA, Vitor Martins. Transmedia Law ou Direito Transmídia: uma nova disciplina para o Direito e a Administração da Justiça. **Portal EMAGIS**, Porto Alegre, nov. 2021. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=2235. Acesso em: 17 out. 2022.

NYBO, Erik; MAIA, Ana Carolina; CUNHA, Mayara. **Legal Design** - Criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book*.

PERFOLL, Tatiana Daussen; FAZIO, Vitor Cipriano de. (Coord.). **Apostila do curso Linguagem Simples no Setor Público**. São Paulo: 011.(LAB), 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6181/1/Apostila%20do%20curso%20Linguagem%20Simples%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

PRADO, Eunice Maria Batista. Juízo 100% Digital X Exclusão Digital: Soluções Concretas ao (Aparente) Impasse. **Anais [...]**. Encontro de Administração da Justiça - EnAJUS, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-01/2-juizo-100-digital-x-exclusao-digital-solucoes-concretas-ao-aparente-impasse.pdf>. Acesso em: 09 out. 2022.

SAES, Danillo Xavier. **Gestão da inovação e tecnologia**. Maringá: Cesumar, 2012. Disponível em: <http://espacoinovacao.ccae.ufpb.br/Publica%C3%A7%C3%B5es/Livro%20-%20gest%C3%A3o%20da%20inova%C3%A7%C3%A3o%20tecnol%C3%B3gica%20-%20cesumar.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 02 mar. 2022.

SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. **Visual law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomson Reuters, 2021. *E-book*.

TESHEINER, André Luís de Aguiar. Linguagem Simples e *visual law*. In: COELHO, Alexandre Zavaglia; SOUZA, Bernardo de Azevedo e (Coord.). **Legal Design e Visual Law no Poder Público**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

WOLKMER, Antonio Carlos. **História do Direito**: tradição no Ocidente e no Brasil. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. *E-book*.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E TECNOLOGIA PARA PETICIONAMENTO NO SISTEMA EPROC: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

INSTITUCIONAL COMMUNICATION AND TECHNOLOGY FOR PETITIONING IN THE EPROC SYSTEM – A CASE IN THE COURT OF JUSTICE OF SANTA CATARINA

Cláudia de Oliveira Leivas Bastos¹
Wanderley Horn Hülse²

RESUMO

O presente estudo faz uma análise do peticionamento no sistema Eproc, atual sistema de tramitação de processos no Poder Judiciário de Santa Catarina. Verifica que a maioria das petições são classificadas como genéricas ao invés de específicas, o que exige triagem manual pelos servidores. Objetiva descrever estratégias para advogados e usuários acerca da elaboração do peticionamento no sistema Eproc de forma a possibilitar automatização no encaminhamento das petições. Inicia com breve contextualização do sistema Eproc. Na sequência lista causas do peticionamento ineficaz e os prejuízos decorrentes dessa forma de procedimento, bem como estratégias para peticionar de forma ágil. Os dados são de uma unidade jurisdicional, dada a limitação de sistemas de pesquisa. Contudo, ferramentas estatísticas podem ser implementadas a fim de analisar situação do peticionamento em outras unidades. Com a dimensão do problema delineada, podem ser implementadas técnicas de inteligência artificial, abordagem direcionada ao peticionamento eficaz e conscientização dos usuários. Após análise da situação na 7ª Vara Cível da Comarca da Capital, chegou-se à conclusão de que são necessárias medidas para averiguar se o problema se estende a outras unidades e implementar medidas para tornar mais célere o peticionamento eletrônico e atendimento às demandas da sociedade.

Palavras-chave: Petição. Sistema Eproc. Tribunal de Justiça. Santa Catarina.

ABSTRACT

The present study makes an analysis of petitions in the Eproc system, the current system for processing cases in the Judiciary of Santa Catarina. It verifies that most petitions are classified as generic rather than specific, which requires manual screening by the servers. It aims to describe strategies for lawyers and users regarding the elaboration of the petition in the Eproc system in order to enable automation in the forwarding of petitions. -It begins with a brief contextualization of the Eproc system. The following lists the causes of ineffective petitioning

¹ Autora: Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Bacharel em Ciências Jurídicas pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Fisioterapeuta pela Faculdade de Ciências da Saúde de Joinville, Técnica Judiciária Auxiliar, Chefe de Cartório, lotada 7ª Vara Cível da Comarca da Capital, Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), E-mail: clauta13@gmail.com

² Orientador: Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Estratégica do Serviço Público, Mestre em Administração com ênfase em Gestão Estratégica, Servidor Público Estadual do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. E-mail: wanderleyhh@gmail.com

and the losses resulting from this form of procedure, as well as strategies to petition quickly. Data are from one jurisdictional unit, given the limitation of research systems. However, statistical tools can be implemented in order to analyze the petition situation in other units. With the dimension of the problem outlined, artificial intelligence techniques can be implemented, an approach directed at effective petitioning and user awareness. After analyzing the situation in the 7-Civil Court of the Judicial District of the Capital, it was concluded that measures are needed to find out if the problem extends to other units and to implement measures to speed up the electronic petition and meet the demands of the society.

Keywords: Petition. Eproc System. Court of Justice. Santa Catarina.

INTRODUÇÃO

O sistema Eproc passou a ser utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) a partir do ano de 2018, em substituição ao Sistema de Automação da Justiça (SAJ), que era usado desde 1997, sendo paulatinamente instalado nas comarcas. Para tanto, foram promovidos cursos de aprendizado aos usuários internos e externos.

O aperfeiçoamento da comunicação externa com a sociedade exige o aprimoramento nas trocas de informações internas e institucionais nos próprios órgãos do Poder Judiciário. Por se tratar de sistema relativamente novo do TJSC, recebeu e recebe várias melhorias e atualizações com frequência.

Uma das dificuldades observada se refere ao uso do peticionamento eletrônico, especialmente com relação às possibilidades que o advogado tem para classificar de forma específica o tipo de petição. Com frequência, as petições são protocoladas com a nomenclatura “PETIÇÃO” sem apontar o tipo específico, prática essa que impede o uso de triagem e automatização que o sistema Eproc permite. Dessa forma, acarreta perda de tempo na tramitação processual. Nesses termos, o presente estudo enfoca o processo de comunicação institucional para peticionamento no sistema Eproc, especificamente pela observação do trâmite processual em unidade cartorária de primeiro grau no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Destaca-se que o estudo é limitado ao ponto de vista da autora, não sendo analisado o posicionamento dos advogados e usuários, dada a limitação de tempo e extensão do presente artigo.

Delimita-se como **tema** do presente estudo, o processo de comunicação institucional entre usuários externos e advogados e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, via uso do peticionamento eletrônico no sistema Eproc, especialmente na análise das opções de peticionamento eletrônico e a forma como o sistema propicia triagem e classificação das petições.

Como **objetivo geral**, busca-se: descrever estratégias para advogados e usuários acerca da elaboração do peticionamento no sistema Eproc, visando possibilitar triagem e automatização no encaminhamento das petições com vistas à agilidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão. Esse objetivo se desdobra nos seguintes **objetivos específicos**: (i) contextualizar sobre o uso do sistema Eproc nos tribunais de justiça brasileiros, (ii) refletir sobre os possíveis prejuízos (financeiros, humanos, temporal) decorrentes da falta de preparo dos advogados no uso do sistema Eproc e, (iii) propor estratégias para uso mais eficaz do sistema Eproc no protocolo de petições.

O **problema** trazido à pauta se refere à contumácia de peticionar de forma genérica no sistema Eproc, não aproveitando as inúmeras opções disponíveis, que atualmente ultrapassam uma centena. Dessa forma, torna-se demorada a análise individual de cada petição, devendo o servidor acessar o documento, analisar a petição e, somente após tal análise técnica, providenciar o devido encaminhamento.

A elaboração deste artigo parte de duas **hipóteses** principais, a saber: a) o uso limitado do sistema Eproc por parte dos advogados e dos usuários se deve ao treinamento insuficiente oferecido aos mesmos sobre as opções de peticionamento existentes do sistema Eproc, especialmente no que se refere ao peticionamento eletrônico e automatização no encaminhamento das petições intermediárias; b) o desconhecimento acerca das vantagens do sistema Eproc em peticionar de forma específica acarreta em perda de tempo e maior alocação de recursos humanos e financeiros por parte dos solicitantes.

O estudo analisou especificamente a 7ª Vara Cível da Capital no que se refere a quantidade de petições protocoladas diariamente. Os dados foram anotados em planilha eletrônica com metadados (título da petição, tipo de petição, período) no período compreendido entre os meses de março e agosto de 2022.

A **justificativa** do presente estudo se refere, inicialmente, pela lacuna de pesquisas sobre o uso de tais tecnologias da informação e comunicação e sua influência nos processos e petições em Tribunais de justiça e outros órgãos do país. Interessante averiguar a rotina cartorária, na qual grande número de petições são unidas aos respectivos autos. Diariamente são protocoladas cerca de cinquenta petições, sendo que 84% cadastradas com o tipo genérico, deixando de ser utilizada a categorização específica no peticionamento, mesmo com mais de cem opções que o sistema Eproc disponibiliza. Considerando que não há uniformidade nos sistemas de informatização dos tribunais de justiça estaduais do país, entende-se que este trabalho poderá promover subsídios para políticas futuras de orientação do usuário, que usufruirá da eficácia do sistema Eproc.

Em relação à metodologia aplicada, o método de abordagem é a pesquisa qualitativa. No que se refere à natureza da pesquisa, é tipo aplicada. Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Quanto ao procedimento, este é um estudo de caso. Como não foram encontrados durante a pesquisa dados estatísticos no que se refere ao peticionamento eletrônico, a solução foi coletar dados em planilha eletrônica com metadados básicos (título da petição, tipo de petição, período etc.) oriundos de uma unidade judiciária do estado de Santa Catarina no período compreendido entre os meses de março e agosto de 2022. O acesso ao sistema Eproc da unidade foi permitido, pois a pesquisadora é parte do corpo de funcionários do referido Tribunal, o que possibilitou análise do quantitativo de petições e da forma como são protocoladas. Visando elaborar estratégias para orientação dos advogados e usuários, foram coletados dados em sites de outros tribunais do país, de forma a capturar procedimentos utilizados para aprimorar a solicitação de peticionamento eletrônico, o que incluiu desde simples sugestões nos sites institucionais até uso de inteligência artificial.

Para tanto, a estrutura do artigo é constituída de uma breve contextualização sobre o sistema Eproc e seu uso, seguida da reflexão sobre as insuficiências do curso oferecido para treinamento dos advogados e usuários do referido sistema.

1 SISTEMA EPROC E SEU USO NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA BRASILEIROS: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Há pouco tempo, os cartórios judiciais eram mobiliados com inúmeros armários e estantes repletas de processos físicos. As petições eram protocoladas, impressas e aguardavam juntada manual por um servidor. Cada folha deveria ser carimbada, numerada, furada e juntada ao processo para então ser devidamente encaminhada. Os servidores do judiciário, advogados, promotores de justiça, estagiários, circulavam com pilhas de processos que eram carregadas entre as mesas e encaminhadas a outros setores.

Com o advento da tecnologia e inovação no Poder Judiciário houve modernização do equipamento, digitalização dos processos e os atos processuais ganharam dinamicidade. A evolução foi persistente e contínua.

Os primeiros processos eram manuscritos, passaram a ser datilografados, digitados e, ainda físicos, acabaram por ser digitalizados. Posteriormente, o judiciário catarinense migrou do sistema SAJ (Sistema de Automação do Judiciário), definido como um sistema eletrônico de processos digitais, para o sistema Eproc, com objetivo “de permitir aos advogados e demais

usuários encaminharem petições à Justiça Federal da Primeira Região pela internet” (BRASÍLIA, 2022, s.p.). Seu funcionamento possibilita que “advogados, Procuradores e membros do Ministério Público cadastrados, acessem automaticamente todos os atos e documentos processuais armazenados em meio eletrônico” (BRASÍLIA, 2022, s.p.).

O sistema Eproc foi desenvolvido por servidores da área de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). Tal tecnologia trata-se de um sistema de tramitação processual, ou um sistema judicial integrado. O Sistema Eproc foi primeiramente instalado no TRF4, pela equipe técnica. O Eproc começou em 2003, primeiramente nos Juizados Especiais Federais dos estados do Sul. Já no ano de 2010, passou a ser utilizado em todas as matérias e graus de jurisdição, da primeira instância ao TRF4 (BRASIL, 2014).

A fim de promover a implementação do Eproc, o TRF4 criou a *Resolução n. 13, de 11 de março de 2004*, para funcionamento nos Juizados Especiais Federais. No artigo 6 do referido documento, institui que

As petições iniciais serão protocoladas eletronicamente pelos advogados através da Internet, as quais serão distribuídas automaticamente e submetidas a exame de prevenção. Os demais atos processuais a cargo das partes, tais como contestações, requerimentos e petições, também serão protocoladas eletronicamente via Internet, com autenticidade garantida através do sistema de segurança eletrônica (PORTO ALEGRE, 2004, s.p.).

Após seis anos, o TRF4 instituiu o sistema Eproc como sistema de tramitação processual para todas as matérias e graus de jurisdição, conforme apresenta em seu Artigo 1: “A presente resolução regulamenta o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região” (PORTO ALEGRE, 2010, s.p.). Dentre as opções disponíveis para uso do Eproc (Figura 1), existem:

- **Acessar/Encerrar Sessão**: permite que o jurisdicionado identifique-se, informando usuário e senha, ou encerre a sessão atual;
- **Cadastro**: permite que o jurisdicionado, ainda não habilitado a operar o sistema, habilite-se, informando seus dados pessoais, CPF do usuário e senha;
- **Validar Cadastro**: permite que o usuário valide seu cadastro por meio de cadastro no sistema PJe, dispensando o comparecimento ao TRF. É necessário que o usuário tenha cadastro no PJe e após o login no sistema Eproc acesse o menu Validar Cadastro. Observação: como alternativa, a validação cadastral presencial perante servidor da Justiça Federal da Primeira Região continua disponível;
- **Peticionar**: permite que o usuário remeta os dados e documentos de uma petição;
- **Consultar Petição**: permite que o usuário consulte a situação das petições remetidas pela internet;

- **Alterar Senha do Eproc**: permite que o usuário altere sua senha de acesso ao sistema quando considerar necessário;
- **Gerar Nova Senha**: permite que o usuário emita uma nova senha de acesso ao sistema quando for impossível recuperar a antiga senha;
- **Grupo de Advogados**: permite que as entidades públicas cadastrem um grupo de advogados no Eproc para que alguns tipos de petições, como Juntadas de Documentos, Contestação, Contrarrazões e Alegações Finais, não passem pela triagem, agilizando o trâmite processual. Para isso, deve ser encaminhado ofício solicitando cadastramento de um usuário gerente ao Presidente do Tribunal ou ao Diretor do Foro da Seção Judiciária, conforme a localidade de atuação da entidade, de acordo com o Manual das Entidades Públicas. O gerente indicado será responsável pela manutenção dos usuários aptos a peticionar pela entidade que representa;
- **Alterar Senha do Grupo**: permite alterar a senha do usuário gerente. Os demais usuários do grupo podem alterar suas senhas pela opção "Alterar Senha";
- **Informações**: disponibiliza manual e legislação pertinentes ao envio de documentos eletrônicos na Justiça Federal da Primeira Região;
- **Perguntas Frequentes**: nesta seção estão disponíveis as dúvidas mais frequentes apresentadas pelos usuários do sistema Eproc;
- **Monitoramento dos Sistemas Informatizados**: permite que os usuários verifiquem os horários que os Sistemas Web ficaram inoperantes (BRASÍLIA, 2022, s.p.).

Figura 1 – Tela de acesso ao sistema Eproc

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A figura 1 ilustra a tela de acesso ao sistema Eproc, que possibilita ao interessado visualizar e peticionar mediante informação de respectivo usuário e senha ou certificado digital.

Foram listadas vantagens do novo sistema, entre elas movimentação de processos em lote, baixo custo, certificação simplificada e eficaz, existência de funcionalidade de julgamento com separação de processos em lote (por assunto, por ordem de pauta, tipo de julgamento, entre outros). Ferramenta tida como importante foi a funcionalidade de trânsito em julgado e baixa automatizada de processos. Ademais, permite a vantagem de acesso por meio de dispositivos móveis (celulares) e outros dispositivos, vinte e quatro horas por dia, a partir de qualquer local com acesso à internet (BRASIL, 2017).

Enquanto processo físico, foi efetuado levantamento pelo TRF4 em 1993, buscando apurar tempo de permanência durante a tramitação do processo. Restou apurado que totalizava: 8% com o juiz, 17% com os advogados e 70% com a Secretaria (BRASIL, 2021).

O processo eletrônico alterou essa realidade.

A celeridade e o conseqüente combate à morosidade é a primeira e mais significativa. O processo eletrônico elimina as etapas chamadas de “tempo morto/neutro” do processo. São as fases meramente burocráticas, próprias do processamento da ação, tais como juntada de peças, numeração de folhas, carimbos, etc. No Eproc essas etapas são automáticas, feitas pelo sistema, o que libera os servidores desse trabalho meramente burocrático, podendo ser aproveitados em tarefas outras, como pesquisa, auxílio ao magistrado... (BRASIL, 2021, p. 104).

O novo sistema de tramitação processual foi muito bem recepcionado entre usuários e demonstrou-se vantajoso em comparação ao sistema SAJ. Dentro dessa perspectiva e devido ao sucesso do sistema Eproc no TRF4 e em outros tribunais³, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) disciplinou a implementação no judiciário catarinense mediante a *Resolução Conjunta n. 5, 26 de julho de 2018* (SANTA CATARINA, 2018). Na referida Resolução, está descrito em parágrafo único que “compete ao peticionante ajuizar a ação no sistema correto, sob pena de cancelamento do protocolo e devolução da petição eletrônica” (SANTA CATARINA, 2018, s.p.).

O acesso ao sistema Eproc acontece pela internet no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (www.tjsc.jus.br). O sistema possui como principais características, o processo

³ Dentre os Tribunais que utilizam o sistema, podemos citar: Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, Tribunal de Justiça do Paraná, Tribunal Regional Federal da 2ª Região – Rio de Janeiro, entre outros.

totalmente eletrônico, a interface amigável com o usuário (acessibilidade, intuitividade e ergonomia), além de fornecer integração com outros sistemas (SANTA CATARINA, 2018).

Com a implementação no TJSC, o sistema Eproc paulatinamente foi sendo implantado em outras unidades judiciárias, hodiernamente em 100% das comarcas, de forma a promover contínua inovação nos processos judiciais e agilidade na resolução de problemas e oferecimento de serviços da sociedade.

Sem dúvida, o tempo de permanência de tramitação do processo na secretaria (cartório) tem sido muito melhor aproveitado, dada a possibilidade de automatização para impulsionamento, excelente ferramenta auxiliar na celeridade.

Em comparação com o sistema anterior SAJ, o Eproc trouxe inovações, cujas características restaram apontadas no relatório de Diretoria de Tecnologia da Informação do TJSC (SANTA CATARINA, 2018a, n.p.).

Acessibilidade – acessível pela rede mundial de computadores e de qualquer dispositivo eletrônico desde o celular a computadores, sendo portátil e responsivo

Formato de visualização – processo é visualizado por eventos, sendo também possível por meio de árvore ou pdf completo

Assinatura de minutas – permite assinatura pelos usuários pelo certificado digital ou por meio de login e senha

Personalização – permite ao usuário personalizar o fluxo de trabalho com criação de localizadores específicos

Substabelecimentos de forma automática – permite aos advogados substabelecer sem a intervenção de um servidor

Automatizações – possibilidade de programar automatizações no fluxo de trabalho, de forma a agilizar tramitação processual e cumprimento de decisões
No entanto para possibilitar a automação se faz necessário o uso correto das ferramentas oferecidas pelo sistema, e no presente estudo, será dado enfoque ao peticionamento eletrônico.

A ideia do peticionamento eletrônico partiu do Ministro Teori Albino Zavascki no ano de 2002. Em sessão solene de instalação de uma vara Federal do JEF na 4ª região, na cidade de Rio Grande/RS, em 12 de setembro de 2002, lançou desafio dirigido especialmente aos servidores de tecnologia da informação – “Em 30 dias, quero desenvolvido, e pronto para ser utilizado, o programa que oportunize o Peticionamento Eletrônico nos processos do JEF”. Concluindo na sequência – “O Tribunal não dispõe de recursos financeiros para o seu desenvolvimento” (BRASIL, 2021, n.p.). A equipe se debruçou para atender à solicitação. Então, o novo sistema de peticionamento eletrônico começou a funcionar na Vara Federal do Rio Grande em 8 de novembro de 2002.

No sistema de peticionamento do Eproc, a petição inicial é distribuída automaticamente pelo sistema. Protocolado, o processo é distribuído de forma automática pelo advogado com seu login e certificado digital. Será escolhido o município, especialidade, assunto, nome das partes e qualificação. Será protocolada a petição inicial com anexos e documentos de forma categorizada (com nomenclatura específica). Feito isso, o processo é criado e distribuído para um dos juízos da instituição.

Caso haja necessidade de redistribuição, o processamento será efetuado pelo servidor, sem interferência da Distribuição. Nessa seara, lembra Novaes (2016) que áreas de apoio como protocolo e distribuição passam a ser extintas, inserindo os servidores em outras funções.

No que se refere às petições intermediárias ou intercorrentes, são juntadas ao processo de forma automática, bastando ser direcionadas ao processo informado. O advogado acessa o Eproc mediante login e senha, encontra o processo desejado e insere sua petição. Atualmente, o sistema oferece 171 tipos de petição (englobando várias áreas como cível, criminal, tributário, atinentes a segunda instância) que podem ser escolhidas e protocoladas. Percebe-se, no entanto, que os advogados não utilizam esse cabedal de opções e se restringem a escolher o tipo petição (que seria genérica).

O sistema Eproc executa a juntada automática e oferece a possibilidade de automatização quando a petição for específica, por exemplo, emenda à inicial, acordo, agravo, agravo retido, alegações finais, alvará de levantamento, apelação, entre tantos outros. A automatização consiste na configuração prévia dos próximos passos a serem efetuados automaticamente, desde a configuração de minutas a encaminhamento automático a outros localizadores, sem intervenção do servidor. No entanto, se a petição for genérica não será possível qualquer programação.

Tem como uma das grandes vantagens o funcionamento ininterrupto, podendo ser utilizado a qualquer hora do dia ou da noite e de qualquer lugar, bastando estar conectado à internet. O advogado e as partes têm total e permanente acesso a todas as peças do processo, com maior controle do andamento processual e as informações são disponibilizadas em tempo real.

Para entender o Eproc é primordial o conhecimento de um dos principais conceitos, denominado LOCALIZADOR. Essa concepção teve origem no processo físico e equivale a escaninho ou mesa, sendo o local onde é depositado o processo, de forma virtual. Quando se tratava de processo físico, somente poderia estar em um local de cada vez. Já no processo eletrônico o conceito foi alterado. O localizador pode representar uma ocorrência processual ou a posição do processo no andamento processual. A ocorrência processual é um evento que

acontece no processo, independente de atividade da unidade judiciária, sendo causado por agente externo, podendo ser petição, decurso de prazo, entre outros e não passa despercebida. Para tanto, o Eproc possui LOCALIZADOR DE SISTEMA, que vem de fábrica. Inerente ao sistema e serve para avisar que alguma coisa aconteceu no processo. Assim toda e qualquer petição protocolada é automaticamente enviada como ocorrência processual ao localizador de sistema petição (SANTA CATARINA, 2022c).

Frente à possibilidade de averiguar toda e qualquer petição protocolada, facilmente se comprova a realidade do peticionamento genérico. Dessa forma, convém demonstrar as prováveis causas dessa prática, na seção em sequência.

2 PETICIONAMENTO GENÉRICO: PROVÁVEIS CAUSAS

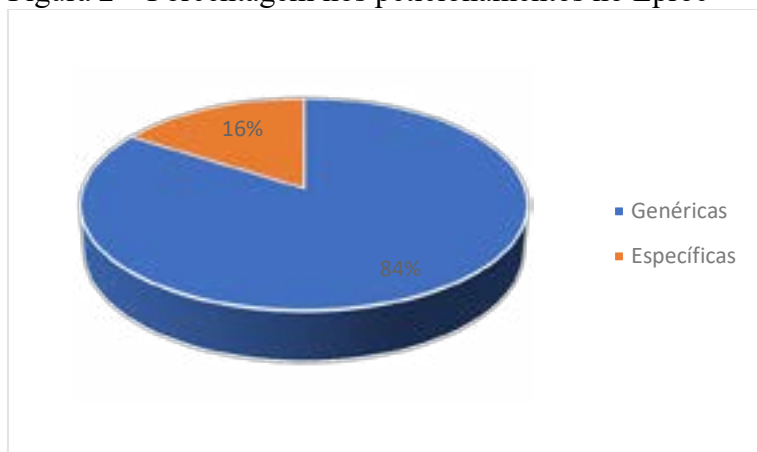
Há de observar quais as prováveis causas de peticionamento de forma genérico e levantar soluções para o deslinde objetivando eficácia procedimental. No presente estudo serão levantadas três causas - (i) diversos sistemas de processos eletrônicos no Brasil, (ii) falta de preparo para peticionamento no sistema Eproc, (iii) desconhecimento dos prejuízos de ordem financeira, humana e temporal.

As petições promovem impulso processual e deveriam ser protocoladas da forma mais específica possível, de modo a proporcionar agilidade aos operadores de direito.

Poder-se-ia aproveitar melhor as ferramentas oferecidas pelo sistema Eproc, de forma a automatizar encaminhamento de petições e então permitir mais tempo e dedicação aprimorada dos servidores às atividades mais complexas, como por exemplo, expedição de mandados, cartas, ofício e elaboração de minutas de despachos e decisões, entre outros.

Nos relatórios estatísticos utilizados atualmente no TJSC, sistema Eproc e B.I. (*Business Intelligence*), não há informação acerca do quantitativo de petições protocoladas diariamente, tampouco classificação, motivo esse que restringiu o presente estudo a uma unidade judiciária de forma a permitir coleta de dados. Para embasar o presente estudo foram colhidas informações diárias no período compreendido entre os meses de março e agosto de 2022. Constatou-se que diariamente são protocoladas cerca de 50 petições, sendo 42 genéricas e 8 específicas, o que equivale ao percentual de 84% genéricas e 16% específicas, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Porcentagem nos petições no Eproc



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme explanado no item 1, o sistema Eproc impõe que todas as petições protocoladas diariamente sejam localizadas e permaneçam acomodadas no LOCALIZADOR PETIÇÕES até eventual impulsionamento. Dito isso, o processo pode ser visualizado em mais de um localizador simultaneamente, porque se trata de processo eletrônico. A figura 3 retrata a captura de tela da área de trabalho no mês de abril do ano de 2022.

Figura 3 – Sistema Eproc utilizado no TJSC e o processo de peticionamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O quadro retrata de forma prática e real a quantidade de classificações genéricas e demonstra a necessidade de avaliação de cada petição, sendo necessário o acesso individual a cada processo, análise e encaminhamento manual das petições. Dos treze processos retratados, em apenas um foi especificada a petição tipo laudo pericial. Em todos os outros a petição foi nomeada de forma genérica, com anexação de outros documentos, devidamente classificados como certidão negativa e documentação.

Assim, frente as opções de peticionamento e a supressão da correta seleção, convém analisar a falta de elo de ligação entre o ato de peticionar e de selecionar corretamente entre as opções disponíveis.

A seguir, abordar-se-á algumas prováveis causas para peticionamento genérico, a saber: multiplicidade de sistemas de processos eletrônicos, falta de preparo específico para peticionamento, desconhecimento dos prejuízos.

2.1 Diversos sistemas de processos eletrônicos no Brasil

O Brasil é um país com 26 (vinte e seis) Estados e o Distrito Federal, com diversos povos, culturas, regiões etc. No meio jurídico a diversidade não é diferente. Existem várias plataformas usadas pelos tribunais brasileiros, cerca de 40, entre cortes superiores, federais, trabalhistas, eleitorais, militares e estaduais. De acordo com Grillo (2017), as dificuldades dos advogados não se restringem às mudanças legislativas e jurisprudenciais constantes, mas sim aos inúmeros sistemas processuais utilizados no país. Além disso, existem três programas básicos para navegação (*Mozilla Firefox*, *Internet Explorer* e *Google Chrome*), sendo difícil diagnosticar qual funciona melhor em cada tribunal para leitura do certificado digital.

São vários os *softwares* de administração judiciária e tramitação processual utilizados que compõe o parque tecnológico dos tribunais, sendo as principais plataformas PJe (Processo Judicial Eletrônico), SAJ (Sistema de Automação da Justiça – Softplan Planejamentos e Sistemas Ltda.), PJ (Processo judicial – STF/CNJ) e Eproc. Para dificultar ainda mais a atividade jurídica dos advogados, existem tribunais que utilizam mais de uma plataforma. Refere Madureira que há Estados que possuem mais de um sistema, o que claramente dificulta a distribuição de um processo, o conhecimento do sistema no todo pelo operador de direito, o acompanhamento processual, o peticionamento, entre outros.

Os advogados têm capacidade postulatória em todas as regiões do país. Assim, de acordo com a federação e o tribunal, deverá o profissional laborar de forma específica em consonância com a plataforma disponibilizada. As mudanças têm sido constantes e de forma

mais intensa, relativamente recentes. A título de curiosidade, o TJSC disponibiliza o cronograma de implantação do Eproc, que revela data de implantação em cada comarca nomeada e de acordo com as competências (SANTA CATARINA, 2022).

Há necessidade de busca de soluções personalizadas. Refere Ilson Satabile, diretor da SoftPlan (empresa que desenvolveu o E-saj, usado em nove tribunais) citado por Grillo, que

[...] cada tribunal possui suas especificidades, e elas precisam ser contempladas pelo sistema adotado pela instituição. Por isso, cada corte que opera no sistema da Justiça deve ter à sua disposição soluções adequadas à sua realidade, pensadas para atender especificidades que variam de acordo com o papel assumido e as funções executadas de cada usuário. (GRILLO 2017, n.p.)

Algumas seccionais da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) têm disponibilizado tutoriais para facilitar o acesso a tribunais, dada a imensa gama de sistemas. A exemplo disso, a OAB-MG criou navegador de internet, chamado Navegador do Advogado⁴ (GRILLO, 2017). Tal sistema está disponível para *download* no *site* do Ordem dos Advogados do Brasil de Minas Gerais, sendo pré-configurado com a relação de todas as cortes do país. Na mesma seara, a OAB-SC disponibiliza *link* com informativo e explicações de acesso a tribunais do país (ORDEM..., 2022). Essas são iniciativas importantes para ajudar os advogados a lidarem com sistemas tão diferentes e obterem informação de como utilizá-los corretamente.

Entretanto, os tribunais pouco investem em capacitação e informações para usuários do sistema, conforme demonstrado no tópico a seguir.

2.2 Falta de preparo específico para peticionamento no sistema Eproc

Em decorrência da diversidade de sistemas utilizados nos tribunais de justiça, os advogados e usuários são assombrados com as inúmeras formas de peticionar e distribuir processos, cada qual com sua peculiaridade. À maioria dos profissionais falta conhecimento específico. Para sanar essa lacuna, interessante seria promover instruções e vídeos informativos aos usuários, a fim de facilitar o uso eficiente das plataformas.

Pelo fato de ser muito acessível e intuitivo, se for apropriadamente utilizado, o sistema Eproc permite o aumento da celeridade processual, tendo em vista sua imensa rede de possibilidades e aprimoramentos. Desde a implantação do novo sistema, o TJSC disponibiliza material para a capacitação de usuários internos de primeiro grau, segundo grau e também para

⁴ O site está disponível aqui: GRILLO, Brenno. Excesso de plataformas de processo eletrônico atrapalha advogados. *Consultor Jurídico*, [S.l.], 3 out. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-out-03/excesso-sistemas-processo-eletronico-atrapalham-advogados> Acesso em: 20 dez. 2022.

usuários externos (SANTA CATARINA, 2022). O material é disponibilizado em vídeo, que poderá ser visualizado atualmente pelo navegador Firefox, conforme instruções.

O curso para capacitação da OAB disponibilizado pelo TJSC apresenta treze temas diferentes, a saber: a) Como acessar o Eproc; b) Cadastro de advogados no Eproc com e sem certificado digital; c) Consulta processual; d) Intimações/abrir prazo; e) Substabelecimento com e sem reserva; f) Emitir certidão narrativa; g) Emitir certidão para execução; h) Cadastro de petição inicial: procedimento comum; i) Cadastro de petição inicial: procedimento do juizado especial civil; j) Cadastro de petição inicial: cumprimento de sentença; k) Cadastro de mandado de segurança; l) Cadastro de petição intermediária; e, por último, m) Cadastro de recurso inominado e apelação (SANTA CATARINA, 2022).

Analisado o vídeo do referido curso, referente ao tema sobre cadastro de petição intermediária, a instrutora explica a forma de peticionar, passo a passo. Utiliza como exemplo o peticionamento de uma “emenda a inicial” e, no referido vídeo, aparecem as várias opções de petição que podem ser utilizadas. Justamente nesse momento perdeu-se a oportunidade de enfatizar a necessidade de peticionar com escolha da petição mais adequada ao caso, inclusive dando outros exemplos de modo a fixar a primordial necessidade de escolha da petição mais adequada ao caso real.

Apesar de ser um treinamento considerado essencial para o uso do sistema Eproc, não foi enfatizada na capacitação a importância de selecionar de forma mais específica possível o tipo de petição. Pode-se citar como exemplos de tipos de petição: acordo, agravo, agravo retido alegações finais, alvará, alvará de levantamento, alvará de soltura, anexo, apelação, entre tantos outros.

Enquanto persistir a falta de informação acerca da relevância do correto peticionamento, bem como a possibilidade de peticionar simplesmente a petição (de forma genérica), o problema permanecerá. Inclusive são verificados erros diários no protocolo de processos novos, sobretudo em situações nas quais a petição deve ser protocolada como novo processo e o advogado acaba peticionando como intermediária. Situação verificada em processos dependentes, a exemplos dos casos de cumprimento de sentença. Não menos comum se dá o peticionamento de iniciais de forma incorreta, com erros de classificação, não obedecendo as tabelas de classificações processuais geridas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Tal procedimento gera retrabalho, pois deverá ser intimado o advogado a proceder correta distribuição ou o servidor deverá realizar a retificação da classe e assunto dos processos.

Na prática cartorária observa-se que, em sua grande maioria, as petições protocoladas são do tipo petição. Essa escolha faz muita diferença, pois impede o usuário interno de utilizar

a ferramenta de triagem de petição intermediária e automatização de localizadores. Dado o exposto, conclui-se a importância de melhor comunicar e disponibilizar informações específicas para o adequado peticionamento. Dando continuidade à discussão, será abordado na próxima seção as fragilidades e os prejuízos que o desconhecimento do uso correto do sistema pode acarretar.

2.3 Desconhecimento dos prejuízos de ordem financeira, humana e temporal

A tutela jurisdicional deve ser prestada com alto grau de qualidade e celeridade, com redução de gastos. Assim, os pontos de estagnação devem ser averiguados.

Ante as amplas possibilidades de agilidade e inovação que o sistema Eproc permite, o fato de ignorá-las traduz em diversos prejuízos, tanto ao TJSC como ao advogado e ao cidadão que vem solicitar auxílio jurisdicional. Com a nova dinâmica dos fluxos processuais, há uma grande discussão em torno da melhor utilização dos mecanismos disponíveis, de forma a revisar as normas e procedimentos rotineiros.

Ora, se o Eproc possibilita ferramenta de automação de peticionamento, por que não utilizar de sua máxima potência? Por que desperdiçar tempo do servidor com atividades que podem ser automatizadas? Existem atividades que requerem maior atenção, intelecto e pesquisa técnica, doutrinária e jurisprudencial. Nesses termos, há prejuízo financeiro, pois, a hora trabalhada pelo servidor pode ser melhor aproveitada. Imagine-se que em cada processo sejam protocoladas trinta petições e em cada uma delas o servidor tenha que acessar o processo, ler a petição e encaminhar manualmente, enquanto poderia estar, neste espaço de tempo, produzindo atos e minutas de maior complexidade.

Assim, com a informatização exige-se remodelagem das tarefas de andamento processual, já que todos podem praticar diversos atos cartorários objetivando celeridade e efetividade processual. Faz-se possível o redirecionamento dos servidores, que deixam de exercer serviços meramente repetitivos para atuar em atividades mais nobres, de forma a reduzir eterna pressão pelo aumento de funcionários e valorizando ética e moralmente o quadro de pessoal (GARCIA, 2016).

Por se tratar de sistema dinâmico, o Eproc permite que servidores de unidades com menor volume de trabalho possam ser “lotados” remotamente em varas mais congestionadas a fim de otimizar o serviço. Na mesma linha de pensamento, sendo as unidades judiciárias mais eficientes, serão reformuladas as competências, tendo como exemplo as unidades bancárias e

regionais. Daí, a imperiosidade de aproveitamento de automatizações de forma a aproveitar ao máximo o material humano.

A revolução digital alterou radicalmente a sociedade, as formas de comunicação e o estado do mundo globalizado. Abdala Neto e Del Debbio (2017, n.p.) utilizam o termo “economia digital” e inferem que os negócios tradicionais ou não estão sendo de forma direta e rápida afetada por novas tecnologias. Afirmam ainda que “a economia caminha no ritmo da digitalização, e todos os seus setores, sejam públicos ou privados, passar a formar a economia digital, que nada mais é do que a própria economia, já tendo passado, ou passando pelo processo de transformação digital.” (ABDALA NETO; DEL DEBBIO, 2017, n.p.)

Por vezes, a lentidão da rede de internet atrapalha o eficaz encaminhamento processual. Ao se falar de conexão, importa referir dificuldades de acesso, de uma banda larga, de qualidade e da deficiência na infraestrutura da internet. Há ocasiões e períodos em que se constata muita perda de tempo ao acessar os processos pelo sistema. Tais obstáculos acarretam prejuízos ao peticionamento eletrônico e impulsionamento processual. Assim, se a petição for corretamente categorizada poderá ser encaminhada de forma automática, independente da lentidão do sistema, pois não haverá necessidade de acesso ao processo pelos servidores, bem como acesso à peça processual, leitura e correto encaminhamento. O encaminhamento de petições, é por excelência, a típica atividade que não necessita de interferência do servidor, bastando automatização correta.

Sob o prisma temporal, o Eproc possibilita atuação sobre a efetividade da justiça e passa a atender, precipuamente, uma das queixas mais comuns da sociedade, qual seja, a morosidade da prestação jurisdicional. Contudo, esse objetivo será alcançado pela parceria entre os usuários externos e internos do sistema, trazendo sustentabilidade intra e intergeracional (GARCIA, 2016).

Assim, a gestão jurisdicional com percepção voltada ao cotidiano cartorário pode traçar estratégias voltadas à melhoria da prestação jurisdicional, conforme serão apresentadas a seguir.

3. ESTRATÉGIAS PARA EFETIVIDADE DO SISTEMA DE PETICIONAMENTO

A sociedade visualiza o poder judiciário como apto a resolver as demandas, mediar conflitos interindividuais, coletivos ou difusos. Tem como queixa, contudo, a demora e o custo das decisões judiciais. Mister se faz o traçado de estratégias que habilitem o poder judiciário a funcionar melhor, com intuito maior de cumprir sua missão de efetivo pacificador social.

Ao contextualizar a necessidade de aperfeiçoar os modelos de gestão no Poder Judiciário, Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão (2010, n.p.) comentaram:

Como consequência das pressões do contexto nacional, cada vez mais globalizado e alinhado com os chamados Estados pós-modernos, nos últimos anos o Poder Judiciário tem enfrentado diversos desafios impostos pela sociedade para melhorar os serviços relacionados à entrega da prestação jurisdicional.

Vislumbra-se a necessidade de aporte no site institucional do TJSC para informar advogados e usuários externos (Defensoria Pública, Ministério Público, peritos, assistentes, entre outros) sobre uso adequado do peticionamento eletrônico no Eproc. Na seara da informação institucional, refere Tânia Reckziegel (2021, n.p.), presidente da Comunicação Permanente de Comunicação do Poder Judiciário, que “As mudanças implementadas nos processos de trabalho, em virtude da transformação digital, exigem canais que permitam célere e eficaz comunicação entre o corpo funcional dos órgãos do Poder Judiciário, magistrados e servidores.”

Recentemente, o Conselho Nacional de Justiça aprovou a Resolução n. 407, de 18 de agosto de 2021, que prevê a instituição do Plano Complementar da Comunicação Interna dos Tribunais. Em seu artigo 2º prevê que os tribunais “deverão possuir canal digital de distribuição de comunicação instantânea ou assíncrona com todos os magistrados e servidores vinculados ao órgão” (BRASIL, 2021, s.p.). Tal iniciativa reflete a importância da comunicação institucional.

Dessa forma, a seguir, será abordada a interdisciplinariedade entre as ciências do direito, informática, comunicação e administração, as quais podem auxiliar na conquista de melhor eficiência da prestação de serviços ao jurisdicionado. O sistema jurisdicional tem sido impactado com a velocidade das inovações tecnológicas, tornando mais eficaz a prestação jurisdicional. A comunicação do eficaz uso dos sistemas digitais amplifica e dissemina conhecimento. Serão comentadas estratégias para efetividade no peticionamento, tais como (i) abordagem do usuário para correto peticionamento de forma a promover agilidade e eficiência, (ii) utilização de inteligência artificial para classificação das petições, (iii) conscientização dos usuários pelos meios de atendimento ao público.

3.1 Abordagem direcionada com ênfase ao peticionamento específico

No site institucional do TJSC existe ícone específico sobre Processo Eletrônico, sistemas existentes atualmente e ícone individualizado ao sistema Eproc⁵. Nesse *link* diversas informações são disponibilizadas ao usuário, inclusive material para capacitação. Novidades das versões são também expostas, o que demonstra efetivo interesse da instituição em manter usuários atualizados. (FLORIANÓPOLIS, 2022b).

Visando trazer bons exemplos ao conteúdo deste estudo, restou verificado no site da Justiça Federal do Rio de Janeiro, especificamente na 27^a Vara Federal da Justiça, que tem como plataforma o sistema Eproc, o ícone **Auxílio no Peticionamento**, que informa e salienta ao usuário as vantagens em bem peticionar. Refere nos seguintes termos

O sistema Eproc permite diversas regras de automação, que auxiliam na tramitação processual mais célere e ajustada. Para a otimização desta ferramenta, é **essencial** que as petições e os documentos juntados recebam os nomes adequados, de acordo com as opções dadas pelo Eproc. Isto porque algumas ações dentro do sistema possuem ferramenta específica, como substabelecimento com ou sem reservas, ciência com renúncia ao prazo recursal. Para estas situações, por exemplo, não é mais necessário protocolar petição.

Nesse tutorial são disponibilizados vários vídeos e manuais aos advogados e peticionantes, na mesma linha do TJSC. Contudo, há um detalhe muito importante que destaca acerca da necessidade de nomear as petições e documentos, para otimizar a ferramenta (RIO DE JANEIRO, 2022). Entretanto, o que chamou atenção foi a ênfase na importância de que as petições sejam classificadas, isto é, recebam os nomes adequados. Imprescindível ferramenta de conscientização para os usuários do sistema Eproc. Assim, cada plataforma requer um tipo de ênfase específica para eficaz utilização.

Como forma de complementar tal estratégia, aparece a inteligência artificial, ferramenta que se faz cada vez mais presente no cotidiano jurisdicional, trazendo soluções diversas aos problemas, outrora insolúveis, ponto a ser aprofundado na próxima seção.

3.2 Utilização de inteligência artificial para classificação de petições

Soluções atuais que utilizam técnicas de Inteligência Artificial trazem diversos benefícios à prática do Direito, tanto para advogados quanto para instituições. Dá-se pela

⁵ É possível acessar o sistema eproc do TJSC em: SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Eproc**: informes. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2022d. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-Eproc> Acesso em: 21 ago. 2022.

automatização de atividades repetitivas, promovendo maior agilidade e precisão na resolução de problemas.

Alguns tribunais estaduais e federais têm investido em sistemas de inteligência artificial como parceiros na jurisdição. No Tribunal de Justiça de Tocantins (TJTO), está em desenvolvimento o sistema Minerjus para auxiliar a classificação processual com uso de inteligência artificial. Se traduz na “implantação de um sistema automatizado que auxilie no processo de classificação processual, com base nas informações contidas na petição inicial” (SOUSA, 2019, n.p.), pautado nas classificações trazidas pelo CNJ. Tem como plataforma o sistema E-proc.

O sistema Minerjus pressupõe que a aprendizagem de máquina tenha a capacidade de classificar documentos a partir de modelos decorrentes de documentos anteriormente classificados de forma correta. Posteriormente, técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) serão utilizadas, de forma a converter os textos em vetores para classificação pretendida e compreensível pelo computador. (SOUSA, 2019)

No que se refere à classificação de petições, há exemplo no Tribunal de Justiça do Amazonas, que noticiou no ano de 2019 que estava investindo em automatizar classificação de petições intermediárias. Para tanto, usa as funcionalidades baseadas na Inteligência Artificial e descreve, que “a classificação automática de petições intermediárias fará a análise, identificação e sugestão do tipo e da categoria da petição. Isso torna mais fácil a rotina dos advogados, bem como agiliza o andamento processual.” (JUSTIÇA DIGITAL, 2019, n.p.)

Ante as inúmeras opções de classificação e com rotina atribulada, o peticionante acaba precisando de um tempo que não tem, o que pode repercutir em peticionamento de forma genérica. A classificação de petições aplicada no Tribunal de Justiça do Amazonas, utiliza a técnica de Processamento de Linguagem Natural, da seguinte forma:

A classificação automática de petição por IA permite que um algoritmo leia um texto corrido (p.ex., o teor de uma petição) e interprete seu significado. Refere ainda que “na sequência, entra o componente de aprendizado de máquina (machine learning). No Portal do e-Saj, esse algoritmo foi treinado com 50 mil petições intermediárias já classificadas anteriormente e validadas por um especialista em Direito, alcançando uma assertividade de 92%. Quando habilitada na tela de Peticionamento Eletrônico, a funcionalidade faz automaticamente a leitura da petição intermediária protocolada pelo advogado. No mesmo instante, oferece quatro sugestões de tipo de petição, baseadas no conteúdo e nos metadados dessa petição. E conforme o usuário valida uma das opções, o algoritmo aprende com essa decisão e passa a oferecer sugestões cada vez mais assertivas. (JUSTIÇA DIGITAL, 2019, n.p.)

Na mesma linha de pensamento, no Tribunal de Justiça do Ceará foi noticiada nova funcionalidade para aligeirar petições, também afeta ao sistema E-Saj. Nessa iniciativa, as petições iniciais são o alvo, de forma a possibilitar indicação correta para classificação das ações, conforme Tabelas Processuais Unificadas do CNJ, de forma a minimizar o retrabalho no procedimento de autuação dos feitos, conforme refere Pedro Carlos, coordenador do Núcleo de Governança da Secretaria Judiciária do TJCE (CEARÁ, 2022).

A classificação automática das petições intermediárias já foi implementada no TJCE, que tem investido nos peticionamentos via inteligência artificial. As vantagens se traduzem tanto para os advogados e clientes como para o tribunal. Há redução das classificações genéricas, diminui o tempo dispendido no peticionamento. Por outro lado, as vantagens para o tribunal equivalem à dispensa na avaliação das petições nas rotinas cartorárias e agilidade no andamento processual. Enquanto não surgem soluções baseadas em inteligência artificial, as orientações aos usuários podem ser feitas diária e individualmente pelos meios de atendimento ao público.

A seguir, será analisada a terceira e última estratégia apontada para dar mais efetividade ao sistema de peticionamento.

3.3 Conscientização dos usuários pelos meios de atendimento ao público

Promove o TJSC inúmeras formas de atendimento ao público externo, como por exemplo balcão virtual, telefone, e-mail, *whatsapp business*, atendimento eletrônico, entre outros. Por meio desses sistemas de comunicação, vêm os advogados solicitar impulsionamento dos processos após análise das petições que foram protocoladas.

O servidor, ao acessar o processo em questão e perceber a ocorrência de peticionamento genérico, já deve instruir o usuário acerca da utilização eficaz do sistema. Paulatinamente, haverá disseminação do conhecimento e das estratégias permitidas pela plataforma. Os pedidos mais comuns se referem à expedição de alvará, oportunidade em que o peticionante é instruído para classificar a petição corretamente como “pedido de expedição de alvará” – essa situação tem sido bastante comum na unidade em estudo.

Há de se aproveitar a oportunidade de atendimento ao público para conscientizar os usuários que solicitam impulsionamento processual, instruindo para que as petições e documentos juntados recebam nomes adequados conforme opções fornecidas pelo Eproc. A maioria deles revela que não tinha conhecimento desse diferencial e das vantagens que teriam

no simples peticionamento eficaz. Por se tratar de um sistema relativamente novo, muitos advogados desconhecem detalhes e facilidades que o sistema proporciona.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema do presente estudo se deu em resposta a uma pergunta: *Na unidade em que trabalho, está tudo perfeito ou algo pode ser aprimorado?* Ante o acúmulo de petições no início do ano de 2022, que totalizava 770 no mês de março, foi providenciado mutirão para análise e encaminhamento daquelas que estavam acumuladas há trinta ou mais dias. Na sequência a equipe passou a administrar a demanda de trabalho por dígito e reservou tempo diário para impulso das petições.

A pesquisa, ainda que restrita a uma unidade jurisdicional, anotou o problema. Para certificar que se tratava de realidade comum à outras unidades, entrou em contatos com outros servidores e constatou que a reclamação acerca do peticionamento genérico é unânime. Realidade, então, a ser estudada.

O estudo apontou que a utilização de programas estatísticos como o *Business Intelligence* (B.I.), para apurar quantitativo de petições protocoladas e suas classificações em todas as unidades jurisdicionais do Poder Judiciário de Santa Catarina, é ferramenta fundamental para possibilitar análise mais abrangente e definitiva do problema e, conseqüentemente, elaborar estratégias mais assertivas para o adequado peticionamento processual.

De forma preliminar é possível e fundamental a conscientização dos usuários, advogados, peritos, defensores públicos, membros do Ministério Público, entre outros, de forma a promover peticionamento eficaz, uma vez que todos têm interesse em melhorar a prestação jurisdicional.

Implementação de técnicas de inteligência artificial na classificação das petições intermediárias já é uma realidade em outros tribunais do país. O estudo mostrou exemplos de eficácia e agilidade na tramitação processual, bem como ferramentas de auxílio aos advogados e petionantes na escolha da correta classificação das petições intermediárias e iniciais.

Ainda, o estudo apontou que muitos atendimentos ao público seriam dispensados se houvesse peticionamento eficaz, pois grande parte das ligações telefônicas que chegam às unidades judiciais têm como objetivo o impulsionamento de processos que necessitam de triagem manual preliminar. O peticionamento genérico será abrandado com informação e técnicas específicas de forma a agilizar a prestação jurisdicional.

Dada a limitação de tempo e objetivo do presente artigo, não foram pesquisados pontos de vista e opiniões dos usuários e advogados, ficando circunscrito o tema à análise da autora.

A presente pesquisa dá margem à ampliação dos estudos a fim de averiguar se o problema ocorre em todas as unidades do Poder Judiciário de Santa Catarina ou circunscrito ao primeiro grau de jurisdição. Definida a extensão do problema é possível o encaminhamento de soluções adequadas que promovam melhor e mais eficaz atendimento às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABDALA NETO, Elias, DEL DEBBIO, Alessandra. **A transformação digital no universo jurídico**. São Paulo: Jota, 2017. Disponível em <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-transformacao-digital-no-universo-juridico-20102017> Acesso em 21 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional da 4ª Região. **Eproc é o novo sistema da turma nacional dos juizados especiais federais**. [s.l.], 2017. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=12967 Acesso em 04 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional da 4ª Região. **A história do processo do bico de pena ao Eproc**. [s.l.], 2021. Disponível em: <https://www.jfpr.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Outubro-2021-A-Historia-do-Processo-do-bico-de-pena-ao-Eproc.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional da 4ª Região. **TRF4 25 anos – Decisões históricas: 4ª Região implanta primeiro processo eletrônico da Justiça Federal do país**. Porto Alegre, RS: Justiça Federal, 2014. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10403#:~:text=O%20Eproc%20come%C3%A7ou%20em%202003,da%20primeira%20inst%C3%A2ncia%20ao%20TRF4.&text=Hoje%2C%20o%20C3%BAnico%20modo%20de,Regi%C3%A3o%20%20C3%A9%20por%20meio%20eletr%C3%B4nico Acesso em: 05.ago.2022.

COSTA, Rodrigo. O EPROC e o princípio processual da efetividade. *In*: COSTA, Rodrigo. **O sistema atual de tramitação de processos do Judiciário Estadual Catarinense (EPROC) e a relação com os princípios do acesso à justiça, celeridade e efetividade**. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020. Disponível em: https://1library.org/article/o-Eproc-e-o-princ%C3%ADpio-processual-da-efetividade.q2keglpq_. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 407, de 18 de agosto de 2021**. Institui o Plano Complementar de Comunicação Interna dos Tribunais. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original13143920210820611faabfda84a.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRASÍLIA. Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1). **Eproc**: Apresentação. Brasília: TRF1, 2022. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/Processos/ePeticao/ePetTermos.php> Acesso em: 10 abr. 2022.

CEARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Portal e-SAJ passa a contar com nova funcionalidade baseada em Inteligência Artificial para agilizar petições**. Fortaleza: TJEC, 22 jun. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/portal-e-saj-passa-a-contar-com-nova-funcionalidade-baseada-em-inteligencia-artificial-para-agilizar-peticoes/> Acesso em: 28 ago. 2022.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. **E-proc e sustentabilidade**. Florianópolis, 29 abr. 2016. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3179689/Eproc++sustentabilidade/53719466-3082-f06c-8016-79253b77b505>. Acesso em 28.ago.2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRILLO, Brenno. Excesso de plataformas de processo eletrônico atrapalha advogados. **Consultor Jurídico**, [s.l.], 3 out. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-out-03/excesso-sistemas-processo-eletronico-atrapalham-advogados> Acesso em 04 ago. 2022.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

JUSTIÇA DIGITAL. **TJAM melhora prestação jurisdicional com gestão voltada à tecnologia**. [S.l.], 12 jun. 2019. Disponível em: <https://justicadigital.com/tjam-ia-peticionamento>. Acesso em 04 ago.2022.

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 17.

MADUREIRA, Marcelo. **Dos Sistemas de Processos Eletrônicos no Brasil**. Disponível em: <https://mmadureira.jusbrasil.com.br/artigos/864004656/dos-sistemas-dEprocessos-eletronicos-no-brasil> Acesso em 04 ago. 2022.

NOVAES, Maria Doralice. A evolução e desafios do processo judicial eletrônico. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, ano 42, v. 167, p. 21-32, jan.-fev. 2016.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SANTA CATARINA. **Sistema dos Tribunais**. Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://www.oab-sc.org.br/processo-eletronico/sistemas-tribunais> Acesso em: 20 ago. 2022.

PORTO ALEGRE. Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). **Resolução nº 13, de 11 de março de 2004**. Implanta e estabelece normas para o funcionamento do Processo Eletrônico nos Juizados Especiais Federais no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/cojef/resolucao13-2004.pdf> Acesso em: 10 abr. 2022.

PORTO ALEGRE. Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). **Resolução nº 17, de 26 de março de 2010**. Regulamenta o processo judicial eletrônico - Eproc (nova versão) - no

âmbito da Justiça Federal da 4ª Região. **BIE**, Porto Alegre, 2010. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/hcd_Res17-2010.pdf Acesso em: 10 abr. 2022.

RECKZIEGEL, Tânia. Entrevista. *In*: CAMPOS & SILVA ADVOGADOS. **Tribunais devem instituir plano complementar de comunicação interna**. [S.l.], 17 ago. 2021. Disponível em: <https://camposesilvaadvogados.com.br/2021/08/17/tribunais-devem-instituir-plano-complementar-de-comunicacao-interna/> Acesso em: 20 ago. 2022.

RIO DE JANEIRO. Seção Judiciária do Rio de Janeiro. **Dicas e orientações sobre peticionamento eletrônico no Eproc**. Rio de Janeiro: SJRJ, 2022. Disponível em: <https://www.jfrj.jus.br/conteudo/auxilio-no-peticionamento/dicas-e-orientacoes-sobre-o-peticionamento-eletronico-no-Eproc> Acesso em: 04 ago. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Contagem regressiva para início do projeto piloto do Eproc na comarca de Palhoça**. Florianópolis: TJSC, 2018. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/contagem-regressiva-para-inicio-do-projeto-piloto-do-Eproc-na-comarca-de-palhoca> Acesso em: 10 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Processo n. 606056-2018.0**. Estudos Preliminares Referentes à Implantação do Sistema Eproc no Poder Judiciário de Santa Catarina. Pres. TJ – Gabinete da Presidência. Florianópolis: TJSC, 2018a Acesso em 10 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Resolução conjunta GP/CGJ n. 5 de 26 de julho de 2018**. Florianópolis: TJSC, 2018b. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=174429&cdCategoria=1> Acesso em: 12 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Capacitação para a OAB**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2022a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3118140/Cadastrandose+no+sistema/1ff765c3-8862-803d-fc63-774553d4d1ab> Acesso em: 12 abr. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Processo eletrônico Eproc conceitos básicos**. Florianópolis – Poder Judiciário de Santa Catarina. 2022c. Disponível em https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-Eproc/capacitacao/conceitos-basicos?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_1UMhMLNo4mpD_articleId=3128793&_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_1UMhMLNo4mpD_videoIndex=1&scroll=tjsc-video-title_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_1UMhMLNo4mpD_3128793 Acesso em 08 ago.2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Curso Eproc OAB**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2021. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-Eproc/Eproc-oab/-/asset_publisher/EPiwOti50a0E/content/curso-Eproc-oab?redirect=%2Fweb%2Fprocesso-eletronico-Eproc%2FEproc-oab&inheritRedirect=true&_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_EPiwOti50a0E_articleId=4969625&_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_EPiwOti50a0E_videoIndex=11&scroll=tjsc-video-

title_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_EPiwOti50a0E_4969625 Acesso em: 21 ago. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Eproc**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2022b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/procehttps://www.jfrj.jus.br/conteudo/auxilio-no-peticionamento/dicas-e-orientacoes-sobre-o-peticionamento-eletronico-no-Eprocso-eletronico-Eproc> Acesso em: 21 ago. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Cronograma**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2022c. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-Eproc/cronograma>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). **Eproc**: informes. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2022d. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-Eproc> Acesso em: 21 ago. 2022.

SOUSA, Rogério Nogueira de. **MINERJUS**: Solução de apoio à classificação processual com uso de inteligência artificial. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2019. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1446/1/Rog%c3%a9rio%20Nogueira%20de%20Sousa%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

GESTÃO JUDICIÁRIA, SAÚDE E SUBJETIVIDADE NO TRABALHO

JUDICIAL MANAGEMENT, HEALTH AND SUBJECTIVITY AT WORK

Andyara Luisa Miglioranzi de Rosso¹

RESUMO

Ante o atual modelo de gestão judiciária, ditado pelo controle numérico, o ritmo da realização de tarefas nos tribunais vem se acentuando e elevando o número de adoecimentos no trabalho. Essa pesquisa busca uma reflexão sobre a importância da investigação da relação do trabalho com a organização do trabalho judicial e a saúde dos servidores e magistrados. O presente artigo baseia-se na obra de Christophe Dejours, especialmente no que tange à relação da organização do trabalho e a subjetividade e divide-se em três partes: a primeira destina-se a apresentar a relação entre trabalho e subjetividade, bem como, a importância dos mecanismos de gestão do trabalho para a saúde mental; a segunda, busca analisar a introdução do *New Public Management* no serviço público; o modelo de gestão numérica adotado no Poder Judiciário e a Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 240/2016; e, a terceira parte analisa o impacto desses mecanismos na saúde mental dos servidores. Tocante à metodologia foi adotado o método indutivo

Palavras-chave: Subjetividade no trabalho. Gestão judiciária cooperativa. Saúde de servidores e magistrados.

ABSTRACT

Taking into account the current legal management model, dictated by numeric control, the pace of accomplished tasks in the courts have been increasing and elevating the number of illnesses at work. This research pursues a reflection on the importance of investigating the relationship between the judicial's work organization and the staff's health. The present article is based on Christophe Dejours' work, especially regarding the relationship between work's organization and subjectivity, divided into three parts: the first aims to put the relationship between work and subjectivity forward, as well as the importance of work management mechanisms for mental health; the second seeks to analyze the introduction of the New Public Management in the public service; the numeric management model embraced by the Judiciary and the National Council of Justice's Resolution number 240/2016; and the third part reviews the impact of these mechanisms on the staff members' mental health. As for the methodology, the inductive method was adopted.

¹Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Mestra em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí, com dupla titulação com a Universidade de Alicante/Espanha. Analista Jurídica do TJSC, lotada no Juizado Especial Criminal, Delitos de Trânsito e Cartas Precatórias Criminais de Joinville. E-mail: andyara@tjsc.jus.br. A pesquisa foi realizada sob orientação da Professora Elizete Lanzoni Alves. Doutora (UFSC), Pós-Doutora pela Universidade de Alicante (Espanha) e Pedagoga (UDESC). Coordenadora da Comissão Permanente de Processo Disciplinar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Integrante da Academia Catarinense de Letras Jurídicas – ACALEJ e da Academia Brasileira de Direito (ABD). E-mail: elizete.lanzoni@tjsc.jus.br.

Keywords: Subjectivity at work. Cooperative judicial management. Staff members' health.

INTRODUÇÃO

Uma das questões centrais a respeito do Poder Judiciário se refere ao seu modelo de gestão, em especial diante da era digital, que vem revolucionando a prestação jurisdicional, que busca se adequar e fazer uso das ferramentas tecnológicas disponíveis para a otimização do serviço judicial. A verdadeira transformação trazida vai além da digitalização dos antigos processos de papel. A nova era digital ultrapassa o limite meramente tecnológico e adentra o universo da postura assumida pelas partes envolvidas, passando a exigir um novo olhar e uma nova dinâmica frente à realidade descortinada no âmbito do Judiciário.

Tal cenário conduz à necessidade de estudos a respeito das transformações trazidas pela era digital e da adequação do modelo de gestão judiciária a essa realidade, observando sobretudo a necessidade de considerar a subjetividade dos servidores e magistrados que atuam quer diretamente na prestação jurisdicional, quer nas áreas-meio dos tribunais, em especial o Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Considerando que magistrados e servidores são trabalhadores que prestam um serviço público, as questões relativas à relação entre trabalho e subjetividade devem ser objeto de interesse primordial para a gestão judiciária. Para pensar tal tema, vale observar que os atuais mecanismos de gestão aplicados ao serviço público, inclusive ao Poder Judiciário, foram inspirados na administração privada para adaptar seus processos. É nesse contexto que se insere a contribuição do presente artigo.

O presente trabalho se divide em três partes: a primeira destina-se a apresentar a relação entre trabalho judicial e subjetividade, passando pela importância dos mecanismos de gestão do trabalho para a saúde mental, com base na doutrina de Christophe Dejours. Na sequência, passa-se a examinar o modelo de gestão por números adotado no Poder Judiciário para, enfim, ponderar sobre o impacto desses mecanismos na saúde mental dos servidores.

Tocante à metodologia foi adotado o método indutivo e utilizada a técnica da pesquisa bibliográfica e documental especializada, além do conteúdo de palestras e exposições disponíveis na internet.

No mundo do trabalho, o século XX foi um tempo regido pelas ideias da ciência da administração, incluindo o Poder Judiciário, que hoje também é alvo da denominada *New Public Management* ou Nova Gestão Pública. Esse modelo trabalha com a introdução de novos

dispositivos gestionários, trazendo a transformação do mundo do trabalho também para o setor público.

Os mecanismos de gestão oriundos da iniciativa privada vêm sendo inseridos no Poder Judiciário acompanhados da inovação no processamento do trabalho, o que aumentou o ritmo da realização de tarefas e a cobrança por resultados, elevando o número de adoecimentos no trabalho, pois, ao lado da estrutura normativa do judiciário está a estrutura do trabalho humano (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 25).

Diante da necessidade de adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2016, publicou a Resolução nº 240 (CNJ, 2016), que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, estabelecendo princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho.

Todo o arcabouço tecnológico veio acompanhado do aprofundamento das políticas de controle estatístico e do modelo de gestão numérico-competitiva (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 26), distanciando a estrutura do trabalho judicial do trabalho vivo, relativizando a saúde psíquica dos juízes e servidores, na medida em que reduz a importância do trabalho a planilhas estatísticas.

Pelo exposto, justifica-se a pesquisa e o debate em torno das formas inovadoras de gerir considerando os sentidos e as complexidades do trabalho judicial, segundo a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, reconhecendo a gestão como um trabalho qualificado, sob aspectos qualitativos e cooperativos do trabalho em um espaço de deliberação.

1 RELAÇÃO ENTRE TRABALHO, SUBJETIVIDADE E O IMPACTO DOS MECANISMOS DE GESTÃO

O autor Christophe Dejours² ensina, por intermédio da sua tese, que o trabalho, em termos psíquicos, não é neutro, ou é bom ou é ruim para o indivíduo. Quando o trabalhador sente que está se desenvolvendo, que é possível crescer e obter novos resultados, em grupo e na organização, ele passa a não se sentir só em razão da possibilidade de troca daquilo que tem a oferecer.

² O Professor Christophe Dejours é psicanalista, antigo titular da cadeira de Psicanálise, Saúde e Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris, na França, e desenvolveu uma abordagem científica que investiga os mecanismos de defesa dos trabalhadores frente às situações adversas causadoras de sofrimento decorrentes da organização do trabalho, a qual denomina-se Psicodinâmica do Trabalho.

O processo de trabalho está relacionado com a mobilização das capacidades humanas de agir sobre o mundo, sobre si mesmo e sobre os outros. A obra de Christophe Dejours serve como base para elucidar o real sentido da centralidade do trabalho, para desfazer equívocos que podem levar a uma interpretação simplista da locução, reduzindo-a ao entendimento de que o trabalho deve ser visto com exclusividade na vida dos indivíduos.

Evidencia-se a importância da centralidade do trabalho como uma atividade complexa e determinante, não limitada a ter um emprego. A centralidade do trabalho é a leitura que traduz o trabalho como uma atividade determinante, na saúde ou na doença, que vem sendo objeto de muitas pesquisas ao longo dos anos e que tem se mostrado como um elemento transformador da pessoa, do meio e do próprio resultado.

O Professor Christophe Dejours e seu grupo de trabalho formado por autores brasileiros, apresentam outro viés sobre os discursos de gestão, com o objetivo de entender a relação entre organização do trabalho na Justiça Brasileira e sofrimento psíquico (MALLMAN; ARANTES, 2022, p. 9). Observou-se que o trabalho está pautado na perspectiva da inovação no sentido de a ação de trabalhar ser considerada como dimensão central do indivíduo, como o desenvolvimento de práticas que atribuam qualidade à prestação jurisdicional em busca da justiça e do valor ao sentido da atividade realizada por servidores e juízes.

A abordagem permite questionar em que medida o modelo atual de organização tende a promover a realização profissional e humana dos trabalhadores e o desenvolvimento da própria instituição em si. Por outro lado, permite-se perquirir em que intensidade o sistema de gestão em voga tem potencializado o comprometimento da saúde dos profissionais e a inviabilização do cumprimento das finalidades da Justiça (MALLMAN; ARANTES, 2022, p. 9).

Cada sociedade ou cultura define a categoria “trabalho”. No ocidente, etimologicamente, trabalho vem de *tripalium*, nome dado a um instrumento de tortura da antiguidade, mas isso é apenas uma origem. Trabalho, no longo processo histórico, se transformou de acordo com a lógica capitalista, redefinindo-se a partir desse novo sistema e levando a repensar qual é o lugar do trabalho e da força de trabalho na sociedade. Atualmente, trabalho, por definição, é uma ação transformadora, um processo transformador, que assume um papel central naquilo que está no fundamento dos processos profissionais, pessoais e sociais de cada um (UCHIDA, 2019).

Para o olhar clínico apresentado por Dejours, o trabalho não se resume a uma relação social assalariada ou ao emprego. Trabalhar subentende uma perspectiva humana que

compreende “um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos (materiais e sociais)” (DEJOURS, 2022b, p. 20).

Para Wandelli (2012), no mesmo sentido, “trabalhar é mobilizar o seu corpo, a sua inteligência, a sua pessoa para uma produção que detenha valor de uso”. O trabalho, assim, versa em duas dimensões: a de objetivação da inteligência como atividade produtiva e a de subjetivação, “é através do trabalho que o sujeito se forma ou se transforma revelando-se a si próprio de tal forma que depois do trabalho ele já não é completamente o mesmo do que antes de o ter empreendido” (WANDELLI, 2012, p. 63).

Esse quadro teórico foi denominado, em 1993, como Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e resulta da especificação do campo investigativo da psicopatologia geral, pelo qual, pesquisadores debruçam-se sobre “a análise dos processos de luta dos homens e mulheres para preservar o equilíbrio mental – a “normalidade” – em despeito dos constrangimentos patogênicos exercidos pela organização do trabalho” (DEJOURS, 2022b, p. 7).

E é a partir da realidade do sujeito na relação social que a Psicodinâmica do Trabalho estuda a relação entre subjetividade, trabalho e saúde (WANDELLI, 2012, p. 63) e como essa inteiração reflete na construção e no fortalecimento da identidade dos sujeitos trabalhadores, aqui entendidos como servidores e magistrados do Poder Judiciário. A PDT é a “disciplina que, amparada em estudos clínicos realizados ao longo dos últimos trinta anos, sugere que o trabalho ocupa um lugar quer para a construção da identidade e estabilização da saúde mental, quer como fator de destruição do aparelho psíquico” (ALMEIDA, 2016, p. 301).

Segundo a linha estabelecida como base para este estudo, a PDT propõe uma perspectiva de que a análise da identidade do trabalhador se dá nos campos íntimo e social, e o campo social passa sempre pelo trabalho. “A disciplina se afasta, portanto, das interpretações fundadas na vulnerabilidade psicológica como causa determinante para o adoecimento psíquico, pois todo indivíduo apresenta falhas em sua esfera identitária, as quais podem ficar evidentes a qualquer momento” (ALMEIDA, 2016, p. 302).

No caso dos Tribunais, dada a natureza da atividade judicial perante a sociedade, infere-se que os trabalhadores da Justiça estão especialmente envolvidos com os valores e expectativas sociais:

Julgar conflitos de seus semelhantes, buscando uma solução justa que considere a complexidade de fatores do caso singular e com isso contribuir para a realização de práticas sociais mais adequadas, é um fazer individual e coletivo prenhe da possibilidade de sentido, reconhecimento e autorrealização não só para magistrados, como para todos os que trabalham em cooperação no aparato judiciário (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 17).

A partir dessas colocações, pode-se avançar para o reconhecimento da subjetividade como uma condição fundamental a ser considerada no desenvolvimento e aplicação dos mecanismos de gestão. É pela análise central da subjetividade que o gestor poderá alcançar uma melhora nos resultados, compreendendo o que é o trabalho real das equipes.

A base de Dejours sobre o que é o trabalho e a sua relação com a gestão encontra guarida quando teoriza que “o que para o clínico ainda aparece como característica maior do “trabalhar” é que, mesmo se o trabalho seja bem concebido, mesmo que a organização do trabalho seja rigorosa, mesmo que as indicações e os procedimentos sejam claros, é impossível atingir a qualidade caso se respeite à risca as prescrições” (DEJOURS, 2022b, p. 20).

Dejours acrescenta que “o trabalho define-se como o que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder alcançar os objetivos para os quais foi designado; ou ainda, o que o trabalhador deve acrescentar de si para fazer frente ao que não dá certo quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições” (DEJOURS, 2022b, p. 21). Eis o ponto de partida para o que deve ser avaliado pela gestão para além dos manuais, a fim de desenvolver a potencialidade dos recursos de construção da saúde mental dentro da organização do trabalho.

Vale distinguir aqui, o que se entende por trabalho real e por trabalho prescrito pelas organizações. O trabalho prescrito se resume à ordem que traduz aquilo que deve ser feito, a atividade concreta. Ao passo que o trabalho real é aquele que será realizado pelos sujeitos, cada um a seu modo, consideradas as habilidades e o engajamento mobilizado para o trabalho. No trabalho real, considera-se aquilo que está agregado ao trabalhador para a realização da tarefa, individualmente. Daí a definição de que “zelo é a um só tempo essa inteligência corporal e astuciosa e sua mobilização, pelo sujeito, de modo a aplicá-la na realização da tarefa” (WANDELLI, 2012, p. 65).

Como o zelo está para o plano individual, no plano coletivo está a coordenação formal do trabalho prescrito e a cooperação. E é a conexão entre a intersubjetividade das singularidades entre os colegas (no sentido horizontal), na cooperação entre superiores e subordinados (no sentido vertical) e entre usuários e clientes (no sentido transversal) que viabiliza a produção (WANDELLI, 2012, p. 65). A ligação coordenada desses elementos permeia e constitui os mecanismos de gestão adotados para a organização do trabalho.

Para um resultado positivo, caberá ao gestor mobilizar os recursos da subjetividade, com apoio na efetiva cooperação, minimizando a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

A distância entre a dimensão prescrita e a dimensão real é ineliminável. Sem o concurso e o zelo individual e da cooperação coletiva dos trabalhadores, suplementando e por vezes até contrariando as prescrições da organização e trabalho, adicionando à organização sua própria inteligência corporal e capacidade de convivência, a tarefa não se realiza e nenhuma produção é possível (WANDELLI, 2012, p. 65).

A gestão, nesse contexto, não se trata de uma prestação de serviço, mas de uma relação de serviços, na qual a subjetividade é um recurso fundamental para analisar habilidades, discutir mudanças, compartilhar novos modos operatórios, encontrar pistas para a inovação e para a real qualidade e prazer no trabalho (SZNELWAR, 2019).

Os mecanismos de gestão, para serem eficientes e positivos, precisam observar e estarem conectados com a subjetividade para viabilizar a cooperação e culminar no bom desempenho, sem levar ao adoecimento. Os novos gestores estão na vanguarda, pois, precisam inovar, não somente visando resultados e futuras mudanças institucionais, mas atuando na prática consolidada e hegemônica no sentido do que é o trabalho para o indivíduo e na gestão como uma nova forma de organizar o próprio trabalho.

As organizações hoje enfrentam novos problemas, como a gestão de rotinas presenciais, a distância e híbridas; a utilização massiva de tecnologia; e os aspectos comportamentais de adoecimento decorrentes de mecanismos inadequados ao bem-estar e à saúde dos servidores e magistrados.

Para acompanhar as mudanças, as instituições precisam se adequar e reformular as atuais demandas de gestão e produtividade, visando combater as doenças ocupacionais e outras que afetam a saúde humana no trabalho.

É importante destacar a distância que há entre o trabalho bem feito, o trabalho que pode gerar realização, saúde e reforço da identidade, e o trabalho meramente voltado à gestão pelos números. Muitos dos aspectos negativos desse distanciamento não estão sendo observados pelas organizações, que negligenciam a proteção dos elos entre subjetividade, saúde psíquica e práticas organizacionais. Ao compreenderem-se esses elos, sobressai o risco das transformações em andamento nas práticas de gestão (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 44).

Mecanismos de gestão baseados unicamente nas políticas de controle estatístico e do modelo de gestão numérico-competitiva (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 26) estão distanciando a estrutura do trabalho judicial do trabalho vivo, relativizando a saúde psíquica de servidores e juízes e reduzindo a importância do trabalho a planilhas estatísticas.

A métrica dos números tem origem na iniciativa privada e é um dos fundamentos para a aplicação da teoria do *New Public Management* na gestão judiciária.

2 O NEW PUBLIC MANAGEMENT E O MODELO PREVALECENTE DE GESTÃO JUDICIÁRIA

O século XX, no mundo do trabalho, foi um tempo regido pelas ideias da administração e da ciência da organização, inclusive no Poder Judiciário. A partir dos anos 2000, a organização do trabalho sofreu uma grande transformação no que diz respeito às relações entre o ser humano e o trabalho. Essa mudança foi denominada por Christophe Dejours (2022a, p. 33) de “virada gestionária” e é um dos focos de sua obra recente.

O início da “virada gestionária” se deu a partir dos anos 90, no contexto crescente do neoliberalismo, cultivando a ideia de que a produção de valor era resultado mais da aplicação de um método operatório de gestão eficiente do que do próprio trabalho (WANDELLI, 2012, p. 199). Essa ideologia passou a relegar o valor da experiência, das habilidades e do trabalho bem-feito, mecanismos de desenvolvimento da identidade, com supedâneo na verificação dos resultados através dos números.

Diversos critérios dos novos modelos de gestão de organizações privadas, método conhecido como *New Public Management* (NPM), foram transplantados para o serviço público dos Tribunais sem considerar as finalidades do judiciário – entregar prestação jurisdicional. O NPM avançou por meio de consultores treinados de grandes empresas internacionais e é definido por Dejours como:

Um método de direção ou gestão caracterizado pela rigidez da verticalidade descendente, pela recusa de discussão sobre as regras de ofício, pela única referência à coerção econômica, pela ameaça de sanções, por encenações de cóleras segundo um roteiro estabelecido, pela brutalidade das expressões e fórmulas de linguagem, pelo menosprezo com os subordinados. A governança pelos números não é, assim, apenas uma mudança de referência, é também um método de gestão pelo número e pela ameaça [...] (DEJOURS, 2022a, p. 35).

No Poder Judiciário de Santa Catarina, pela primeira vez, verifica-se que a instituição, nos seus objetivos, deixou de lado a expressão “fazer justiça”, dando lugar à missão de promover a solução de conflitos com efetividade e à visão de ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora (TJSC, 2022).

Ainda assim, a locução “fazer justiça” é inerente à missão do Poder Judiciário e delinea “a atuação prática que se realiza no trabalho de cooperação de juízes, servidores, auxiliares e inclusive toda a comunidade jurídica de advogados, peritos, doutrinadores e partes no processo judicial”. A justiça do cotidiano, para além dos livros, depende desse esforço em cooperação (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 18).

Faz-se necessário estudar com cautela o delineamento dos novos dispositivos gerenciais que vêm sendo adotados em nome do alcance de resultados numéricos. Pensar a gestão é pensar em um trabalho em todos os seus sentidos e suas complexidades, e aqui faz-se um recorte para destacar a importância de uma organização que, internamente, propicia o desenvolvimento da inteligência, do reconhecimento, da cooperação, da criação de um ambiente de trabalho saudável e, por conseguinte, eficiente.

Ao examinar a relação entre o excesso do trabalho e a hierarquia judiciária, Dejours deflagra dois objetivos impostos aos magistrados que, ao tempo que coexistem, são também contraditórios: de um lado a governança por números e de outro a qualidade do serviço judiciário. Sob a pressão da avaliação da performance de liderança e atingimento das metas, o compromisso com métodos de governança por números tem elevado o custo psicológico pago por magistrados e demais gestores (DEJOURS, 2022a, p. 36).

A corrente gerencial busca justificar a introdução do NPM no poder público como a ideologia de novas práticas a serem instituídas para suplantarem o enrijecido sistema público burocrático, com vistas a melhores resultados numéricos – produtividade mensurável – ressignificando o serviço prestado, que passaria a concorrer com a iniciativa privada e a acompanhar as mudanças tecnológicas já disseminadas na esfera particular.

Vale dizer que não é o objetivo deste trabalho desconsiderar a relevância da adoção de uma administração pública voltada para resultados. O acompanhamento do disposto no planejamento estratégico, com proposições de políticas judiciárias e de modernização tecnológica do Judiciário, inserido pelas alterações promovidas pela Emenda Constitucional nº 45/2004, foi desenvolvido visando à eficiência da prestação dos serviços jurisdicionais. Entretanto, elucida-se que este trabalho está pautado na questão da subjetividade dos servidores e magistrados envolvidos nesse processo de gestão, reconhecida como um importante elemento laboral.

Nem tudo pode ser quantificado. É pelo engajamento da subjetividade que é possível dar sentido à atividade realizada, criando valor ao trabalho. Os relatórios da gestão moderna são importantes e relevantes para acompanhar o andamento e a evolução da prestação do serviço, mas eles não são o mais importante. Os relatórios são lacônicos e traduzem a memória

fria. O que está nos históricos de relatórios não condiz com o desenrolar da história institucional no que se refere ao engajamento, à confiança, à pertinência do trabalho para a que a instituição funcione (SZNELWAR, 2019).

Até mesmo no pertinente à utilização das novas tecnologias, sem suprimir o valor do trabalho, é indispensável considerar a individualidade dos seres humanos que prestam o serviço jurisdicional. Ao lado dos magistrados que, na divisão social do trabalho, desempenham o trabalho nobre, estão os servidores que realizam a atividade invisível desta engrenagem e que necessitam alcançar visibilidade nesta divisão do trabalho para, assim, recuperarem a existência social e, conseqüentemente, serem devidamente valorizados. Assumir o papel central do trabalho assegura uma mudança na direção da cultura brasileira que desvaloriza o funcionário público. É um caminho para desconstituir preconceitos e estigmas injustos que, além de desmotivadores, somados à métrica do resultado em números, com o tempo, leva ao risco do adoecimento.

A experiência desses usuários deve estar alinhada com a instituição que, por sua vez, deve reconhecer e estar conectada com o verdadeiro sentido do trabalho vivo, ocupando-se em preservar a saúde de servidores e magistrados.

3 MECANISMOS DE GESTÃO E SAÚDE DE SERVIDORES E MAGISTRADOS

Segundo a linha dos discursos de gestão aqui apresentados, com fundamento nos ensinamentos do Professor Christophe Dejours e nas pesquisas de autores brasileiros que propõem uma crítica na forma de trabalhar na Justiça Brasileira (MALLMAN; ARANTES, 2022, p. 9), retoma-se que o trabalho está pautado na perspectiva da inovação no sentido do trabalhar como dimensão central do indivíduo, como o desenvolvimento de práticas que atribuam qualidade à prestação jurisdicional em busca da justiça e do valor ao sentido do trabalho realizado por juízes e servidores.

A abordagem permite questionar em que medida o modelo atual de organização tende a promover a realização profissional e humana dos trabalhadores e o desenvolvimento da própria instituição em si. Por outro lado, permite-se perquirir em que intensidade o sistema de gestão em voga tem potencializado o comprometimento da saúde dos profissionais e a inviabilização do cumprimento das finalidades da Justiça (MALLMAN; ARANTES, 2022, p. 9).

Nessa esteira, considerando, dentre outros, a necessidade de adequação do modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 240 de 09 de setembro de 2016.

O documento conceitua gestão de pessoas nos seguintes termos:

[...] conjunto de política, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos (CNJ, 2016).

Busca, ainda, como diretrizes, instituir plano estratégico de gestão de pessoas; garantir a participação dos gestores no planejamento, execução e aprimoramento da estratégia do órgão; assegurar a gestão participativa, com a integração de magistrados e servidores nos grupos gestores; zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que viabilizem a progressão remuneratória e o desenvolvimento dos servidores; fomentar o compartilhamento de experiências, a deliberação coletiva e a cooperação vertical, horizontal e transversal; garantir recursos para o cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas; instituir e manter carreiras que permitam o desenvolvimento profissional do servidor, acautelando para que não exista distinção entre carreiras de diferentes graus de jurisdição; priorizar mecanismos para o desenvolvimento e a retenção dos talentos; e tratar a força de trabalho a partir de critérios de análise de produção que observem as competências necessárias, a diversidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços, a otimização das quantidades de atos em relação ao grau de atingimento dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição (CNJ, 2016).

Vê-se, dessa forma, que o CNJ, em que pese ser o coordenador das inúmeras metas numéricas estabelecidas aos Tribunais, preocupa-se com os modelos de gestão judicial que vêm sendo implementados.

A Resolução citada, atenta ao atual cenário de gestão de pessoas, coaduna com os apontamentos sobre as condições proporcionadas pelos cenários da organização do trabalho judiciário, de Wandelli e Sznelwar, na introdução da obra *Justiça em Corpos*:

O modo como o trabalho é concebido e estruturado, pelas instâncias que têm poder para tanto, pode ser favorável ou desfavorável do desenvolvimento humano e para a contribuição adequada à coletividade. Hoje, cada vez mais, se estabelece a relação entre esses cenários criados pelos modelos de gestão e os efeitos deletérios constatados pela clínica e que têm na escalada de adoecimentos o seu indício mais visível. (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 18).

A inovação da gestão judiciária é urgente também para a gestão do trabalho vivo e “o foco de luz deve ser deslocado do corpo dos indivíduos, já adoecidos ou não, nos quais as consequências concretas só podem ser previstas em termos de aumento de riscos, para as condições da organização do trabalho, de modo preventivo” (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 19).

A Resolução 240 do CNJ apresenta ao Tribunais alguns ditames a nortear essa mudança, especialmente no seu artigo 3º, onde dispõe sobre os princípios da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário.

São trinta e sete incisos que primam pela valorização de magistrados e servidores e boas condições de trabalho, por práticas de gestão de pessoas e fomento à gestão do conhecimento, pela implementação da Política de Atenção Integral à saúde de magistrados e servidores e vale destacar, para fins deste estudo, a previsão da promoção da cultura da valorização social do trabalho, descrita no inciso IV, como “elemento indispensável à dignificação humana, ao desenvolvimento das organizações e aos fins constitucionais do Poder Judiciário”.

O instituto da cooperação recebe relevo, expressamente, em quatro dos incisos e, não menos importante, o inciso IV prevê a adequação das tecnologias às necessidades de seus usuários, um reflexo da dificuldade encontrada por muitos, especialmente durante a pandemia Covid-19, em que houve o maior salto tecnológico e digital da história.

Wandelli e Sznelwar ensinam que quando a automação e a digitalização da Justiça interferem como “controladores e indutores do comportamento de quem trabalha, este que acaba sendo colocado na condição de objeto das máquinas” (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 22).

O controle do trabalho morto – as máquinas, sistemas, programas, robôs – sobre o trabalho vivo, se é, por uma parte, ostensivo e inegável, é, porém, de outra parte, limitado pela dependência da constante contribuição do trabalho vivo. Este conceito corresponde à dimensão da irredutibilidade da corporalidade humana criadora, que resiste ao domínio integral e subsunção total pelo trabalho morto como mediação do capital (WANDELLI, 2012, p. 50-72). Em razão dessa dependência, a busca contínua por engajamento mediante técnicas de gestão que deterioram o trabalho vivo é a grande fonte do mal-estar no mundo do trabalho (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 22).

A inovação é a transformação do *status quo*, é aquilo que resulta da busca por novas matrizes, que podem ser matrizes já existentes a serem incrementadas ou novas matrizes capazes de alterar o modelo atual. Nesse mote, o florescimento de uma nova forma de pensar e

atuar está atrelado ao desenvolvimento de uma cultura propícia para essa transformação e pensar a gestão é pensar em um trabalho em todos os seus sentidos e suas complexidades.

O planejamento estratégico é importante, mas mais importante do que o documento apresentado, é definir os pressupostos a partir dos quais os objetivos estratégicos serão definidos. Por exemplo, aumentar a quantidade de processos julgados está diretamente relacionada com a melhora na qualidade do trabalho da justiça? Sznelwar aponta a construção de uma sociedade mais civilizada como a síntese da finalidade da justiça e, quando se fala em sociedade, remonta-se à relevância do coletivo. Se não há coletivo de trabalho com condições adequadas, não há produção (SZNELWAR, 2019).

A gestão, como acima mencionado, não é uma prestação de serviço, mas uma relação de serviços que pressupõe pensar diferente daquilo que é prevalente, considerando o trabalho real. Ao mesmo tempo que são despendidos investimentos nas instituições para que não se tornem obsoletas tecnologicamente e desapareçam, esse investimento deve ser também direcionado a tudo o que é vivo, tudo o que é real e dinâmico.

A coletividade evita a solidão e o desinvestimento defensivo que leva a alienação dos sujeitos, na medida em que não há engajamento devido à descrença no rompimento do *status quo*. Para acreditar na mudança, o sujeito precisa se sentir parte da dinâmica, precisa que a sua subjetividade seja considerada (SZNELWAR, 2019).

Para reconhecer a subjetividade como um recurso fundamental, cabe à gestão analisar as habilidades, discutir com os pares as dificuldades, facilidades e descobertas, compartilhando os modos operatórios e encontrando pistas para a inovação. É a gestão cooperativa que desperta a qualidade e o prazer no trabalho, melhorando os resultados (SZNELWAR, 2019).

As condições para desenvolver a cooperação entre os trabalhadores incluem a prática deliberativa informal de coletivos de trabalho constituídos a partir de regras construídas por deliberação coletiva. A produção das regras é fundamentalmente um processo ascendente, desenvolvido pelo convívio e pautado pela confiança. Trata-se da atividade deôntica do fazer, na qual a dimensão coletiva é essencial para que seja possível contestar a organização do trabalho prescrito através de deliberações participativas, de onde irá emergir o aperfeiçoamento das falhas constitutivas da instituição (WANDELLI, 2012, p. 171).

O artigo 3º, V, da Resolução nº 395 do CNJ, que institui a Política de Gestão e Inovação no âmbito do Poder Judiciário, elenca o desenvolvimento humano um princípio da gestão de inovação, definido como “desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para

solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada e criatividade”.

Para a realização dessas competências, a gestão é uma atividade que necessita reconhecer o trabalho real dos seus subordinados para promover uma mudança profunda, transgredindo os procedimentos prescritos, assumindo os riscos dos insucessos. O espaço para deliberação entre os pares e para o compartilhamento de experiências, além de desenvolver o convívio e a confiança, é o substrato para a construção relacional, revendo questões de produção a partir da troca de conhecimentos e do trabalho real (WANDELLI, 2012, p. 171).

Os espaços de deliberação são fundamentais também para que os esforços sejam reconhecidos. O valor do trabalho passa pelo reconhecimento do dia a dia na aplicação do que é produzido. A demanda do Judiciário é infinita e é preciso chegar a um acordo sobre como será atendida, sob pena de haver um trabalho mal feito ou de um destino funesto à saúde dos trabalhadores, cujo envolvimento e dedicação poderão levar ao esgotamento e, posteriormente, ao colapso. Mas o que isso quer dizer?

Em outras palavras, cabe ao gestor, na atividade deôntica, estudar a relação quantidade e qualidade e traduzir as diretrizes, mostrando o que é possível fazer. As instituições não podem ser pautadas na perspectiva de que o trabalho nunca tem fim sem estabelecer o limite e a hora de parar. A não consciência da relevância da relação entre a demanda infinita e o que é possível pode ser nefasta para a saúde dos magistrados e servidores, levando ao sofrimento patogênico (SZNELWAR, 2019).

Os espaços de livre circulação da palavra, formais ou informais, representam um instrumento de gestão para desenvolver a cooperação e a construção da confiança no trabalho. A confiança é uma construção permanente. Como gestores, é importante firmar acordos, estabelecer regras e, enquanto todos cumprirem, haverá uma relação de cooperação e de desenvolvimento de novas habilidades, no caso do Poder Judiciário, dos magistrados e servidores, para solução de problemas complexos institucionais, sem comprometer a saúde dos trabalhadores e respeitado o sentido do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças trazidas pelo acelerado aparato tecnológico resultaram em uma transformação no mundo no trabalho, dividido entre o trabalho vivo e o trabalho das máquinas e medições numéricas. À luz dessa perspectiva, os estudos da psicodinâmica do trabalho estão avançando e despertando as instituições, inclusive as públicas, para a relevância de um modelo

de gestão que considere a subjetividade dos trabalhadores e a importância da cooperação do coletivo.

Os Tribunais também vêm buscando encontrar um novo caminho para elevar seu modelo de gestão aos patamares exigidos pela atual sociedade. A gestão da produtividade individual, exclusivamente por números, não tem se mostrado viável, uma vez que desconsidera o trabalho vivo e a subjetividade dos servidores e magistrados empenhados em entregar o serviço a que se propõe a instituição, bem como, trata-se de um modelo que fomenta o isolamento desses profissionais. Os pesquisadores coletaram depoimentos de magistrados que relatam, por exemplo, o pesar de viver a contradição entre cumprir metas e fazer um bom julgamento (WANDELLI; SZNELWAR, 2022, p. 108-111).

Nessa linha, o CNJ, por meio da Resolução nº 395, buscou estabelecer patamares balizadores para um modelo de organização capaz de promover a realização profissional e humana dos trabalhadores e o desenvolvimento da própria instituição. A reflexão sob a perspectiva da centralidade do trabalho busca garantir a saúde dos trabalhadores por meio da construção de sua identidade e de vínculos de cooperação.

As pesquisas baseadas na teoria da psicodinâmica do trabalho no Poder Judiciário, desenvolvida por Christophe Dejours, promovem um moderno debate em torno da organização do trabalho, da promoção da subjetividade e da saúde dos trabalhadores, e do papel dos gestores nesse contexto. Cabe, enfim, aos gestores, reconhecer a subjetividade como um recurso fundamental, analisando e fomentando o desenvolvimento das habilidades individuais dentro de um sistema coletivo de cooperação capaz de contribuir para a realização do humano conectada à experiência real do trabalho de produzir valor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thais de. Direito do Trabalho nas patologias do assédio e suicídios no trabalho. *In*: WANDELLI Leonardo Vieira; DE BORBA, Camila Sailer Rafanhim (org.). **Trabalho e regulação no Estado constitucional**. 1. Bauru-SP: Canal 6 Editora, 2016.

ALVES, Elizete Lanzoni; MEZZARROBA, Orides; RODRIGUES, Horácio Wanderlei (org.). **Guia de metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Divisão de artes Gráficas/TJSC, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Presidência. **Resolução N° 240/2016, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Local: Presidência, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 29 jul. 2022.

DEJOURS, Christophe. Assédio no trabalho e virada gestonária: acerca de um caso de suicídio na magistratura. *In* WANDELLI, Leonardo Vieira; SZNELWAR, Laerte Idal; TAVARES, Luciana Nunes M. **Justiça em Corpos: Pesquisas e Psicodinâmica do Trabalho no Poder Judiciário**. Leme-SP: Editora Mizuno, 2022a.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo II**. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2022b.

MALLMAN, Maria Helena; ARANTES, Delaíde Alves Miranda. Prefácio. *In*: WANDELLI, Leonardo Vieira; SZNELWAR, Laerte Idal; TAVARES, Luciana Nunes M. **Justiça em Corpos: Pesquisas e Psicodinâmica do Trabalho no Poder Judiciário**. Leme-SP: Editora Mizuno, 2022.

SZNELWAR, Laerte Idal. Formação ação em gestão de pessoas à luz da Resolução CNJ N° 240/2016: parte 4. 20 set. 2019. Youtube TRTPR. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IFXbmnEdLTM>. Acesso em: 19 ago. 2022.

TJSC. **Missão e Visão**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>. Acesso em: 29 jul. 2022.

UCHIDA, Seiji. **Formação em gestão de pessoas à luz da Resolução CNJ N° 240/2016**. 20 set. 2019. Youtube TRTPR. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gOLnNDqZ5Dk>. Acesso em: 19 ago. 2022.

WANDELLI, Leonardo Vieira. **O direito humano e fundamental ao trabalho – fundamentação e exigibilidade**. São Paulo: LTr, 2012.

WANDELLI, Leonardo Vieira; SZNELWAR, Laerte Idal. Introdução Geral. *In*: WANDELLI, Leonardo Vieira; SZNELWAR, Laerte Idal; TAVARES, Luciana Nunes M. **Justiça em Corpos: Pesquisas e Psicodinâmica do Trabalho no Poder Judiciário**. Leme-SP: Editora Mizuno, 2022.

A PANDEMIA COVID-19 – IMPLICAÇÕES NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE COVID-19 PANDEMIC - IMPLICATIONS ON THE JUDICIAL POWER OF SANTA CATARINA

Rejane Miozzo¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como o Poder Judiciário catarinense se adequou ao sistema de trabalho não presencial, diante da necessidade insurgente ocorrida no período pandêmico da COVID19. Com o advento da Pandemia, observou-se que o isolamento e as medidas restritivas modificaram a realidade do servidor público. A nova realidade trouxe a necessidade de reestruturação no Judiciário catarinense. Ante o novo quadro, necessário se faz um comparativo das características do *home office* nas suas modalidades parcial e integral e as atividades do servidor público antes e pós-pandemia, seu engajamento, produção e enfrentamento face a realidade vivenciada. Diante da análise da situação, verificar as implicações na saúde físico e mental dos trabalhadores. Assim, após a reflexão analítica dos fatos e resultados, a compreensão dos meios aplicados pelo Poder Judiciário de Santa Catarina para manter a eficiência produtiva insere-se numa postura epistemológica que concebe um cenário pós-pandêmico com realidade diversa à anteriormente existente no tocante ao modo de trabalho. Ademais, questiona-se como será possível manter a saúde mental dos profissionais com o intuito de existir um Poder Judiciário moderno e eficaz, realizando seus trabalhos, em igualdade e qualidade, ou quiçá mais produtivo, em comparação ao modelo anterior.

Palavras-chave: **COVID-19; Judiciário; home office; saúde mental.**

ABSTRACT

This article aims to demonstrate how the Judiciary of Santa Catarina adapted to the remote work system, given the insurgent need that occurred in the pandemic period of COVID19. With the advent of the Pandemic, it was observed that isolation and restrictive measures changed the reality of public servants. The new reality brought the need for restructuring in the Santa Catarina Judiciary. In view of the new framework, it is necessary to compare the characteristics of the home office in its partial and full modalities and the activities of the public servant before and after the pandemic, its engagement, production and confrontation with the experienced reality. In view of the analysis of the situation, verify the implications for the workers' physical and mental health. Thus, after the analytical reflection of the facts and results, the understanding of the means applied by the Judiciary of Santa Catarina to maintain productive efficiency is part of an epistemological posture that conceives a post-pandemic scenario with a reality different from the previously existing one in terms of the way of work. In addition, it is questioned how it will be possible to maintain the mental health of professionals in order to have a

¹ Rejane Miozzo: Especialista em (Gestão de Inovação e Inteligência Comportamental no Poder Judiciário de Santa Catarina) pela Academia Judicial de Santa Catarina (AJSC); Bacharel em Direito pelo Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis (IES); E-mail: rm10762@tjsc.jus.br. Trabalho orientado pela Dra. Mônica Nicknich, bacharel em Administração e Direito, Mestre em Administração e Direito, Doutora em Direito, coordenadora de programas de pós-graduação, professora e analista jurídico do Poder Judiciário de Santa Catarina. Autora de livros e artigos na área do Direito.

modern and effective Judiciary, carrying out its work with equal quality, or perhaps more productive, compared to the previous model.

Keywords: COVID-19; Judiciary; home office; mental health.

INTRODUÇÃO

A temática da Pandemia Covid-19 e o impacto nas relações de trabalho está imersa em uma multiplicidade de recortes e complexidade, permitindo a elaboração de inúmeros artigos científicos.

Todavia, um recorte específico necessita ser fixado diante da objetividade que se deseja imprimir e, no percurso do caminho da pesquisa, situações reconhecidas foram excluídas e outras serviram de pano de fundo para as argumentações trazidas.

Assim, cumpre iniciar situando onde se busca a justificativa e a importância dessa pesquisa. O primeiro semestre do ano de 2020 foi marcado pela epidemia do coronavírus, oficialmente de acordo com os órgãos de vigilância sanitária, manifestando-se inicialmente nos meses de novembro e dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, localizada em um polo comercial, na região central da China. A infecção respiratória mostrou-se veloz e avassaladora passando a surto, tanto que ao término do mês de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), anunciou estado de emergência de relevância e caráter global no tocante à saúde pública no país.

Dessa forma, diante do quadro de pandemia, o Poder Judiciário viu-se na eminência de adotar uma prática de trabalho que já era testada: o trabalho remoto ou teletrabalho.

Para muitas empresas do setor privado, este formato ainda parecia uma inovação trazida pelo cenário da pandemia de Covid-19, porém, no Poder Judiciário catarinense já era uma realidade formal, desde o ano de 2012, nos diversos setores e áreas da Administração Pública.

Diante da experiência que já era bem-sucedida, no ano 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), regulamentou a modalidade em todo o Poder Judiciário brasileiro, dando autonomia para a emissão de normativas complementares para cada Tribunal.

O trabalho remoto ou *home office*, ainda não tinha um destaque maior no Brasil, quando aplicada diante do quadro da crise sanitária de saúde (pandemia), provocando impactos nas organizações públicas e suas estruturas.

Com o novo contexto adotado praticamente para todo o Poder Judiciário nacional, em especial no Estado de Santa Catarina, muitas dúvidas surgiram, e dentre elas, indaga-se, quais seriam as formas corretas de gestão a serem praticadas para os servidores e gestores que aderiram à nova forma de trabalho, adequada ao momento vivenciado pela crise sanitária.

Tal questionamento encontrava-se relacionado aos resultados que seriam gerados pelos servidores, uma preocupação pulsante, pois não estariam em seu habitat natural de trabalho, mas, possivelmente, em suas residências, com suas famílias, filhos, companheiros ou sozinhos.

Importante frisar que os funcionários que aderiram a esta forma laboral não presencial, anteriormente à pandemia, foram em pequena escala, experimental e de forma híbrida, alguns dias presenciais no ambiente do Judiciário e outros em suas residências.

Dentro desse contexto surgem questões afetas à produtividade, à supervisão do trabalho não presencial, ao perfil do servidor, bem como à saúde dos servidores públicos. Tais questionamentos culminaram na questão problema da presente pesquisa: até que ponto a Pandemia Covid-19 impactou a realidade laboral dos servidores e as alternativas trazidas pelo Poder Judiciário Catarinense (doravante denominado PJSC) foram suficientes para amenizar as repercussões?

A busca de respostas para tais indagações permite constatar certo inconformismo. Desse modo, o artigo traz um breve estudo panorâmico da pandemia, sua origem, propagação, a gestão praticada nos tribunais, análise da produtividade e soluções utilizadas para manter a saúde de cada servidor público e elegeu como seu objetivo nuclear: o discurso da produtividade e da saúde do servidor no PJSC.

A metodologia de pesquisa dedutiva, com pesquisa bibliográfica, foi utilizada para recortar as teorias dominantes e baseia-se em dados extraídos dos relatórios do tribunal catarinense, artigos científicos, estudos e literatura especializada, obtendo assim, dados lógicos e estatísticos, analisando não somente os números de produtividade, mas, o lado humano, e tratamentos adequados aos problemas oriundos da crise pandêmica, unindo-o às condições laborais diante da nova realidade mundial, a pandemia do Covid-19.

Restou evidente que a nova realidade do Poder Judiciário de Santa Catarina, com o advento da pandemia e diante a adoção do *home office*, trouxe problemas para a manutenção da saúde mental dos servidores, não podendo este tribunal somente se preocupar com realização de produtividade em sua excelência, mas sim, manter a saúde de seus servidores.

Visando atingir o citado objetivo, o trabalho está estruturado em três etapas, seguidos de breves projeções da pandemia do serviço público e considerações.

Inicialmente, analisa-se o período pandêmico e as consequências causadas no servidor público, assim como a gestão adotada pelo Poder Judiciário para gerenciar a situação, avaliando

também o modelo de trabalho remoto adotado e suas respectivas atividades do período pré e pós-pandemia.

A segunda parte busca expor uma breve análise do cenário da gestão adotada pelo Poder Judiciário e as implicações ocasionadas na saúde mental, assim como suas consequências e as implicações do trabalho a distância e sua correlação à mesma, visto os problemas derivados do não cuidado com a saúde mental.

Por fim, o terceiro ponto é direcionado às ações de prevenção adotadas pelo Poder Judiciário para manter a saúde psicológica dos servidores públicos, seus resultados e análise dos relatórios do programa de saúde direcionado e aplicado pela Diretoria do PJSC.

Finalmente, essa pesquisa insere-se numa postura epistemológica que concebe o conhecimento como uma exibição que serve de perspectiva e referência. Não possui em absoluto quaisquer pretensões de verdade e assume o relativismo e caráter provisório de todo argumento.

1. COVID-19 - A PANDEMIA QUE MODIFICOU A REALIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO DENTRO DO PODER JUDICIÁRIO E SUA GESTÃO PÚBLICA

De acordo com os órgãos de vigilância sanitária, a primeira manifestação do coronavírus ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na região central da China, rapidamente a infecção tornou-se um surto e, o ano de 2020 foi marcado pela proliferação da coronavírus. Em virtude do aumento das infecções respiratórias, na data de 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) qualificou como Pandemia do COVID-19.

Diante da alarmante situação na data de 18 de março de 2020, a OMS, possuía a confirmação de 214 mil casos de contágio do novo vírus por todo o globo terrestre. Ademais, havia uma preocupação maior, o fato de que não ainda existia tratamento, medicamentos ou vacinas que pudessem evitar o contágio, este que se alastrava rapidamente pelo mundo.

Conforme explica Lemos (2020, p 32):

O SARS-CoV-2, agente etiológico da covid-19, é um novo vírus da família Coronaviridae que trouxe mudanças importantes no modo de vida da população humanas em todo o planeta. A covid-19, teve início na China continental, apresentando casos entre novembro e dezembro de 2019, e foi

declarada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020.

A contaminação do vírus no Brasil fez com que os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, adotassem procedimentos para o enfrentamento da pandemia sem a paralisação dos serviços fundamentais para os cidadãos e, o Estado catarinense percebeu a necessidade da imposição de medidas mais enérgicas dos órgãos estatais, determinando restrições à circulação nos espaços públicos, objetivando controle e redução do contágio do vírus, este que poderia estar incubado nas pessoas que, muitas vezes sem apresentar sintomas, considerados assintomáticos, continuariam a contaminação.

Nesse sentido, destaca-se a intervenção do Sindicato dos trabalhadores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (SINJUSC)², que trouxe pedido formal de adoção de medidas iniciais de prevenção aos servidores públicos e à população, restrições de circulação, aliados a medidas mais drásticas, como a suspensão do expediente com a manutenção do atendimento continuado, dentre outros.

Neste período, o PJSC, em caráter de excepcionalidade, adotou o *home office*, para enfrentamento das demandas necessárias ao funcionamento do órgão, se adequando às restrições necessárias à manutenção do corpo administrativo e demais que se vinculam ao mesmo sob alguma forma.

Assim, entendeu-se que a pandemia foi o acontecimento recente que maior impacto causou sobre as relações de trabalho, trazendo grandes desafios para trabalhadores e organizações (BELZUNEGUI *et al.*, 2020).

Frisa-se que, a partir de 2014, o formato de teletrabalho já estava sendo testada no Poder Judiciário catarinense e, sua implantação ocorria gradativamente, através de um projeto experimental e pioneiro entre os tribunais estaduais, os quais adotaram três pilares basilares: 1) incremento da produtividade; 2) aumento da qualidade do trabalho e 3) melhoria da qualidade de vida do servidor público.

Entretanto, após os testes iniciais na aplicação da modalidade de teletrabalho, o Conselho Nacional de Justiça, em 15 de junho de 2016, instituiu a Resolução 227, que regulamenta a modalidade do trabalho a distância e assim, os Tribunais de Justiça brasileiros adotam o teletrabalho no período pandêmico, tornando-o uma prática comum nas instituições

² <https://www.sinjusc.org.br/site/ponderacoes-acerca-dos-impactos-da-pandemia-no-trabalho-nao-presencial>. Acesso em outubro de 2022.

públicas, em especial no Judiciário estadual, mostrando números expressivos de produtividade em comparação ao período anterior à pandemia, justificando um maior interesse em sua manutenção.

Acerca dessa caracterização normativa, vê-se que a modificação da realidade do servidor público e da gestão no PJSC não pode contar com muito planejamento por necessário isolamento social. Todos foram desafiados a reinventar suas rotinas, comunicação e entregas laborais à distância para manutenção do Judiciário em funcionamento.

A partir da contextualização acima, busca-se, em uma abordagem conceitual, trazer que, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), teletrabalho é: “[...] a forma de trabalho realizada em lugar distante da sede da empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação”. (ARANDA, 2001, p.33)

Nesse sentido a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades, assim conceituou:

[...] é todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e móvel e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar recebendo e transmitindo informações, arquivos de texto, imagens ou som relacionados à atividade laboral". (LUCKMANN, 2016)

Não obstante, a implementação da Lei n. 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, cujo conteúdo estabelece medidas restritivas de segurança para evitar o contágio pelo vírus dentro das organizações públicas, adotaram a flexibilização do trabalho, com a inserção do regime à distância, para manutenção da saúde do quadro corporativo.

Se por um lado o escritório se transformou na “sala ou quarto de casa”, que diferentemente da correria do cotidiano anterior em que se chegava em casa somente para dormir, muitas vezes, trouxe mais proximidade familiar; de outro lado, a rotina de diálogos, atendimento ao público e reuniões constantes exigidas pelo trabalho e realizados no ambiente doméstico, trouxe desafios e adoecimento para muitos servidores que passavam o tempo integral na companhia de seus filhos menores.

Nesse sentido, assevera (FELICIANO *et al*, 2021, p 309 - 310):

Considerando os princípios aplicáveis ao direito ambiental do trabalho, principalmente em se tratando dos princípios da prevenção e da precaução, é esperado que o empregador adote todas as medidas possíveis para evitar o adoecimento do seu empregado. Não apenas por questões morais, tal dever configura até mesmo uma proteção ao patrão, o qual em alguns casos precisará apontar as medidas de proteção ao meio ambiente de trabalho adotadas como forma de se isentar da culpa pelo acidente e de eventual indenização. (...). (Meio ambiente do trabalho em tempos de pandemia).

Coerente com a ideia da oportunidade de novos aprendizados diante do ocorrido, com o relaxamento de algumas medidas e o retorno ao trabalho presencial, os gestores já podem estar em posição de revisar mudanças introduzidas e repensá-las sob um prisma mais sustentável e humano.

1.1 O novo modelo de gestão de trabalho remoto e o *home office*, uma nova realidade no Poder Judiciário catarinense

Atualmente, o regime de teletrabalho no PJSC possui duas modalidades: o formato parcial (híbrido) e o integral. O método adotado constitui uma forma de trabalho a ser realizado à distância, exigindo-se: local adequado, privacidade e segurança, mediante o acesso remoto e utilização de tecnologias de informação, gerando flexibilidade de horário, assegurando ao servidor desempenhar suas funções através de metas e, garantindo aos usuários, a qualidade dos serviços públicos.

Em tal perspectiva (MEIRELLES, 2016, *et al*, p.968), define Serviço Público como: “[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado”.

No tocante às normas que regem o teletrabalho parcial, temos a resolução GP, nº 30/2020-PJSC, as quais aplicam-se também ao regime integral de trabalho, no Estado de Santa Catarina, estas que estão disponíveis para consulta no endereço eletrônico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Contudo, em 15 de junho de 2016, foi editada a resolução de nº 227³, pelo Conselho Nacional de Justiça (LGL\2016\82325), no afã de regulamentar o teletrabalho no âmbito do Judiciário Nacional, e seguindo diretrizes devidamente analisadas e objetivando a manutenção da saúde física e mental do servidor, em seu artigo 3º, estabeleceu os objetivos do teletrabalho, os quais: aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores; promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição; economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados em setores diversos do PJSC; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; aumentar a qualidade de vida dos servidores; promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação; respeitar a diversidade dos servidores; considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

No tocante ao Teletrabalho, na Resolução n. 22/2018, inciso I do art. 2º, PJSC, define-se que:

[...] o teletrabalho constitui uma forma de trabalho realizado a distância, em local adequado, com a privacidade e a segurança exigida pelo serviço, mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial.

Consiste na execução das atividades por servidores efetivos e comissionados fora das dependências do PJSC, de forma não presencial, mediante o alcance de uma meta de produtividade em substituição ao cumprimento da carga horária da jornada de trabalho. O alcance da meta de produtividade pelo servidor em teletrabalho, informado no Plano de Trabalho, equivale ao cumprimento de sua jornada de trabalho. Por sua vez, no artigo. 27 da referida resolução, estabelece que: o não cumprimento da meta estará sujeito à restituição de valor, no que se insurge na duração do período do teletrabalho, em seu artigo 30, estabelece que o período de duração do teletrabalho poderá ser de no mínimo 6 (seis) meses, contados da data

³ Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016 – Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em janeiro de 2023

de efetivo início pelo servidor, ficando a critério do Gestor o final da vigência, que poderá ser de 1, 2, 5, 10 anos ou mais.

Já no artigo 4º, a Resolução n. 22/2018, traz os objetivos do Teletrabalho, os quais: aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida e do trabalho dos servidores; otimizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; flexibilizar dias e horários de trabalho; motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição; promover mecanismos para atrair e reter talentos; contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de competências, a criatividade e a inovação; respeitar a diversidade dos servidores; considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e o implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos; possibilitar a cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade.

Por sua vez, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina define que o teletrabalho é a modalidade de trabalho realizado a distância, em local adequado, com a privacidade e a segurança exigida pelo serviço, mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial.

Sendo assim, observa-se que o teletrabalho no Poder Judiciário traz consigo uma fisionomia de liberdade e flexibilidade, pela sua forma de execução. Porém, no tocante às metas de desempenho estipuladas aos serventuários no regime de teletrabalho em *home office* que, mesmo com a viabilidade de redução de tempo gasto em deslocamento das atividades institucionais, implica em maior dedicação de tempo à execução das atividades institucionais. Além da necessidade de ajuste do trabalho e seu horário em contrapartida ao ambiente doméstico e privado, tornando-o um ambiente de trabalho produtivo e proveitoso.

Por fim, vale salientar que a evolução da tecnologia frente à tramitação eletrônica dos feitos, gerou a possibilidade de efetuar o trabalho à distância, sendo que em consequência do projeto inicialmente apontado, o trabalho em *home office* (aquele desempenhado em casa) ou

teletrabalho (à distância), já era uma realidade antes mesmo da pandemia da Covid-19 ter iniciado, como já citado.

Necessário destacar que após a modalidade laboral do *home office* ser adotada num todo, o Poder Judiciário (PJSC), apresentou resultados batendo recordes de produtividade, economia e bem-estar.

Entretanto, resta visível que, a modalidade laboral evidencia os dois lados de uma mesma moeda, com benefícios, atingindo metas descomuns e nunca vista e, de outra face, efeitos de curto, médio e talvez longo prazo, seja pela redução do contato humano, aliados à manutenção de metas magníficas, o que traz louros ao PJSC, deixando para traz um triste ônus, vindo a afetar a saúde mental do colaborador e, muitas vezes, também a saúde física. Assim, não foi razoável a edição de apenas, resoluções destinadas ao tema, de tão grande relevância para a saúde.

Com a necessidade de normativas e modelo de gestão que gerasse clareza ao trabalho à distância e suas diversas formas, diante da pandemia, em outubro de 2020, a Resolução de nº 22, de 15 de agosto de 2018, foi alterada, abrindo novas modalidades de trabalho remoto, prevendo então o sistema parcial.

Colhe-se da entrevista⁴ realizada com o Presidente do PJSC em 2022, Dr. Ricardo Roesler, a manifestação acerca das modalidades de trabalho remoto:

[...] A Presidência tem recebido feedbacks muito positivos sobre o trabalho em home office. Esse modelo terá mais espaço após a pandemia? Sem dúvida, esta adaptação vem ao encontro de um princípio adotado por nossa administração: "mais bytes e menos tijolos". Nossa produtividade cresceu em níveis nunca alcançados nesse método de teletrabalho ou *home office*, um modo mais flexível de trabalhar. É um propósito da gestão continuar com esses modelos. [...]. (TJSC, 2022)

Como consequência da implementação do *home office* e de seus resultados, criou-se a expectativa de adotá-lo de forma permanente, em razão, também, dos resultados positivos alcançados. Tal implementação já ocorreria independente do desempenho satisfatório, o que caminha contra o senso comum de que poderia colher um desempenho medíocre e pífio dos servidores públicos com a inexistência do devido engajamento, conforme expõe Costa (2015): “[...]podendo prejudicar o desempenho do trabalhador, ao assegurar que servidores

⁴ <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/entrevista-o-poder-judiciario-estara-muito-mais-forte-quando-a-pandemia-passar>. Acesso em dezembro de 2022.

descomprometidos e ineficientes permanecessem em seus cargos, independente da obtenção de desempenho satisfatório em suas funções.”

Assim, pode-se entender que além dos resultados positivos, a implementação de tal modalidade de trabalho trouxe uma nova realidade, fazendo com que não tão somente o PJSC, mas outros setores, adotassem tal regime, compreendendo que, apesar dos desafios da pandemia do COVID-19, um novo axioma surgiu, trazendo a necessidade de avaliar o todo, ou seja, o período pré e pós pandemia, os quais passa-se a analisar a seguir.

1.2 Atividades do Poder Judiciário catarinense no período pré e pós pandemia

Em novembro de 2020, durante a pandemia, foi realizado um encontro com os Magistrados de modo virtual, para analisar o tema: ”Trabalho Não Presencial no Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC”, deste encontro, um relatório foi elaborado, contendo considerações, dúvidas e sugestões.

Das impressões expostas, extrai-se:

A iniciativa do Poder Judiciário de Santa Catarina e os ganhos inegáveis dos avanços do trabalho não presencial, relataram a postura de responsabilidade e comprometimento dos servidores, apontando o Trabalho Não Presencial como um "Desafio que vale a pena". Enaltecaram o trabalho de toda a equipe e do TJSC que se sobressaiu em cenário nacional. Parabenizaram o trabalho primoroso da equipe e a exposição esclarecedora, bem como a coragem do TJSC. (TJSC, 2020)

Segundo o relatório de gestão do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina⁵, do biênio de 2020 a 2022, o projeto de expansão e consolidação de *Bussines Intelligence* (BI), permitiu a análise e acompanhamento dos principais indicadores de desempenho da instituição. O que se pode observar, pelos dados apresentados, são os impactos da pandemia no ano de 2020, ocorridos no primeiro grau de jurisdição, registrando queda nos três indicadores analisados: casos novos, sentenças e baixas processuais.

Com destaque para a produtividade dos servidores, esta apresentou situação positiva, uma vez que o Índice de Produtividade dos Servidores da Área Jurídica (IPS-Jud), demonstrou

⁵ [https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/0/Relatorio de Gestão: 2020-2022](https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/0/Relatorio+de+Gestao:+2020-2022). Acesso dezembro de 2022.

que no 1º grau, o TJSC é o 2º, dentre os tribunais de porte médio, e o 3º do País. Por sua vez, na instância de 2º grau, está na 2ª colocação.

Do mesmo relatório, extrai-se ainda que, até o mês de novembro de 2021, em média 850 mil processos foram sentenciados e mais de um milhão de processos baixados, restando visível que cada magistrado julgou, no ano anterior, a cada dia trabalhado, cerca de 09 (nove) processos. Ademais, o alto volume de processos baixados representa, segundo o mesmo relatório, que tais baixas se deram por: arquivo definitivo, remessas ao Tribunal de Justiça em grau de recurso, ou ainda a outros tribunais, durante o biênio de 2020/2022.

Diante dos resultados apresentados, colhe-se um crescimento na produtividade do Judiciário Catarinense. Todavia, questionam-se, diante dos números apresentados, quais seriam as reais consequências aos servidores públicos.

Nesse sentido, a análise crítica passa a apontar diretamente à influência, positiva ou negativa, nas vidas dos servidores, na construção das relações interpessoais e na organização da rotina de seus trabalhos e de suas residências, em razão do fato de não estarem fisicamente presente nos locais de trabalho.

2 MODALIDADE DE GESTÃO, AS IMPLICAÇÕES NA SAÚDE MENTAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS DIANTE DO CENÁRIO PANDÊMICO DA COVID-19

A modalidade de gestão engloba o conjunto de processos de planejamento, organização, direção e controle de uma instituição. Seu discurso no Poder Judiciário Catarinense adquire diferentes enfoques e perspectivas quando da compreensão da relação Estado-sociedade, definição dos objetivos do Poder Judiciário e preocupações mais instrumentais quanto à entrega da missão de promover a solução de conflitos com efetividade e visão de ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora (TJSC, 2021).

No que se refere à saúde mental, a Organização Mundial de Saúde assim conceitua:

[...] o estado de saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. Assim, a saúde mental implica muito mais que a ausência de doenças mentais. (OMS, 2020).

Segundo a mesma instituição, situações de competição são as principais causas de estresse associado ao trabalho e, estatísticas apontam que, uma a cada cinco pessoas no trabalho

podem sofrer de algum problema de saúde mental. Esses problemas vão impactar diretamente no ambiente de trabalho, causando perda de produtividade e faltas ao trabalho, entre outros.

Porém, o relacionamento instrumentalizado do servidor com as ferramentas tecnológicas digitais e a inteligência artificial está sendo elevado a patamares nunca vistos. A necessidade de respostas ao cenário pandêmico tem sido cada vez mais célere, com ofertas aprimoradas de transmissão de informação, de análise e de respostas além da capacidade suportável por algumas pessoas.

Em consequência, o trabalho remoto, caracterizado por possibilitar inúmeros benefícios, também apresenta desvantagens como os efeitos prejudiciais à saúde mental, os quais podem se apresentar a curto, médio ou longo prazo.

Tais aspectos negativos, no *home office* já eram observados antes do contexto da pandemia e alguns destes problemas tornaram-se mais evidentes em razão de situações como: jornada de trabalho sem limites de tempo, migração de sistemas e a necessidade de adaptação de nos lares de um espaço adequado para o trabalho.

Deve-se observar ainda que, mesmo diante dos excelentes resultados apresentados, constatados no Relatório de Gestão do PJSC⁶, como metas superadas e altos números de desempenho, há de se entender que nem sempre números refletem a realidade da saúde mental do servidor público.

Destarte, no período que se estabeleceu o *home office* compulsório, vem também o conjunto de medidas reguladoras de distanciamento e isolamento, estes, aliados às demandas no âmbito doméstico em conjunto às necessidades de alguns servidores.

Ressalte-se que muitos acompanhavam seus filhos em idade escolar, surgindo em muitos casos, a necessidade de compartilhamento de estação de trabalho, aumento da higienização e limpeza, investimento financeiro em equipamentos, assim como a readequação de atividades diárias ante as limitações impostas, além do aumento convivência com familiares, cujo ambiente diverso passou a figurar como ambiente de trabalho.

Há ainda, uma sugestão apontando que em relação ao gênero, a ausência de fronteiras de tempo e espaço entre as funções, se tornaram uma consequência preocupante, em especial àqueles que respondem pelas demandas familiares, sobretudo mães solteiras com crianças pequenas.

⁶ Relatório de Gestão – Biênio 2022-2022. Disponível no sítio do TJ/SC. Acesso em janeiro de 2023.

Recentemente, foi constatado que desde o dia 1º de janeiro de 2022, a síndrome de *Burnout*, foi considerada como doença ocupacional, classificada assim pela Organização Mundial de Saúde⁷. Ainda, ressalta-se que os principais e mais preocupantes problemas relacionados à saúde psicológica dos servidores durante a pandemia são o *stress*, a ansiedade, depressão dentre outros que podem culminar na respectiva síndrome.

Com efeito, o Poder Judiciário catarinense manteve um debate amplo no tocante à saúde mental, desenvolvendo ações de prevenção e acompanhamento de saúde psicológica dos servidores públicos, assunto a ser aprofundado adiante.

3 AS AÇÕES DE PREVENÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE SAÚDE PSICOLÓGICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO JUDICIÁRIO CATARINENSE

Cada vez mais as organizações têm focado na saúde dos seus colaboradores. Nesse sentido, a diretoria de Saúde do Poder Judiciário implementou o ciclo do Programa Encontros com a Saúde, cujas edições foram direcionadas às comarcas contempladas com seis ciclos, nos quais foram oferecidos um espaço para o compartilhamento de dúvidas e experiências sobre questões relacionadas à ergonomia e à saúde emocional.

Dentro da temática ergonomia e saúde emocional, foram abordados temas no tocante à prevenção da saúde físico e mental dos servidores e a importância de um acompanhamento psicológico na instituição,

No entanto, a articulação inicial de tais projetos destaca que “há muito ainda a se fazer no tocante à atenção aos servidores que venham ou necessitam de um auxílio”, para além de pontuais encontros. Existe a necessidade de um acompanhamento constante, presencial e imponente, sendo que este deve praticado de forma mais positiva e produtiva àqueles afetados durante o período pandêmico (TJSC, 2020).

Diferentes estudos estão surgindo sobre a relação entre o COVID-19, síndrome de *Burnout* e outras relacionadas à saúde psicológica e física dos servidores públicos:

Reportagens da mídia e pesquisas empíricas têm destacado que os profissionais de saúde do atendimento primário estão sendo expostos a níveis sem precedentes de burnout durante a luta contra a Covid-19. Eles têm de lidar

⁷<https://www.nationalgeographicbrasil.com/ciencia/2022/11/sindrome-de-burnout-sintomas-tratamentos-e-como-e-enfrentar-a-doenca>. Acesso em dezembro de 2022.

não apenas com os riscos de exposição ao vírus, mas também com condições adversas de trabalho, como aumento de responsabilidades, falta de recursos, sobrecarga de trabalho e altos índices de mortes e traumas no ambiente de trabalho. Como os profissionais de saúde estão imersos em um contexto tão extremo, eles carecem de oportunidades de repor os recursos cognitivos e emocionais esgotados por tais condições estressantes. Desse modo, ficam particularmente suscetíveis a desenvolver síndromes psicológicas, como o *Burnout*. (COSTA, *et al*, 2020).

O cenário, em virtude da crise sanitária, gerou distanciamento social, além de uma lacuna nas relações interpessoais, independentemente da comunicação virtual entre colegas de trabalho e, é sabido que as relações pessoais são importantes para a formação e criação de laços afetivos, necessários à manutenção da saúde mental.

Não obstante, a imposição de metas e a nova realidade do servidor no Poder Judiciário catarinense, exigiram mais esforços na execução de suas tarefas. Assim, os servidores são pressionados pelo próprio sistema econômico e social a aprimorarem suas qualidades na busca da perfeição nas entregas. Tal fato pode gerar tanto estresse físico, quanto psicológico, objeto de análise na presente pesquisa, favorecendo o surgimento de agravos mentais muito comuns na população, conforme explica BRANCO (2020, p. 398-404).

A discrepância constatada entre esforço e consequência, influenciada por aspectos pessoais, familiares, sociais e institucionais fazem com que o nível do conflito entre a exigência de um trabalho qualificado e as possibilidades reais de sua execução resultem no esgotamento mental. Assim, o abalo à saúde psicológica consome o servidor física e emocionalmente, deixando-o desmotivado, com baixa autoestima, desatento, causando, em muitos casos mal-estar interno e insatisfação ocupacional, dentre outras consequências.

Segundo Teixeira (2016, p. S15-S21):

[...] é importante ressaltar que o profissional acometido de burnout torna-se menos eficiente, contribui pouco nas resoluções de problemas, é menos criativo e proativo, gera mais gastos em saúde e falta mais ao trabalho. Por isso, é imprescindível que as instituições [...] busquem implementar medidas preventivas no ambiente laboral para que a prevalência da síndrome seja reduzida, contribuindo para o bem-estar físico e mental dos profissionais.

As ações praticadas pelo PJSC têm sido relevantes. Os modelos de gestão adotados, mesmo que sem uma supervisão presencial, demonstraram vantagens no trabalho daqueles que estavam no modo não presencial, entretanto a um custo alto, pois, o evento do COVID-19 ainda está em movimento, porém, controlado.

Apesar dos avanços em relação as melhorias nas condições de trabalho por parte do PJSC, os agravos de saúde permanecem. Além disso, observa-se uma prevalência de outras doenças decorrentes do trabalho remoto, como hipertensão, doenças digestivas e outras, face às metas estabelecidas de forma que não atendem a critérios essenciais à manutenção da saúde mental.

Enfim, a gestão pré e pós-pandemia adotada pelo Poder Judiciário estadual, impactou a todos os profissionais envolvidos, ora positivamente, ora negativamente, desde estagiários até os magistrados.

Percebe-se, ao longo de toda a experiência adquirida, que na gestão aflorou-se o sentimento de solidariedade, colaborando assim para soluções a serem adotadas com o intuito não somente de um crescimento na produtividade, mas na importância do tratamento humanizado aos servidores do quadro funcional do PJSC.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período pandêmico da Covid-19 trouxe ao Judiciário catarinense, a necessidade de modificações concernentes ao atendimento à população, aliados à continuidade das demandas judiciais em trâmite, visto tratar-se não só de um serviço necessário, eis que, na busca do enfrentamento da crise de saúde, os litígios continuaram ocorrendo

Neste artigo buscou-se uma análise dos desafios enfrentados sob várias perspectivas, visto que o esvaziamento dos fóruns com o incremento do *home office*, face a crise sanitária, mostrou à sociedade que administrar grupos de trabalhos, formas dessa prestação de serviço contínua e de qualidade, desafiou seus gestores e, a cada dia transforma-se numa realidade cotidiana, no momento que se seguiu após o isolamento social.

Todas as mudanças ocorridas mostraram-se tão significativas, que os resultados apresentaram aumento expressivo na conclusão das contendas judiciais, elevando o Poder Judiciário catarinense a um nível nunca visto.

Dessa forma, observou-se que os objetivos dessa sucinta análise, demonstrou que a modificação, aprimoramento e evolução das formas de trabalho dentro desse Poder, já vinham evoluindo ao longo dos anos.

Ao explicar que o futuro, a partir do momento presente, seria com “menos tijolos e mais bytes”, o Presidente do Tribunal de Justiça à época, frisa a importância de ter um olhar para o futuro, mas firme na construção de propósitos, com perspectivas visionárias, num momento de mudanças expressivas.

Não obstante, o quadro funcional do Tribunal catarinense, correspondeu à altura, com a prestação do serviço continuamente, sob a forma não presencial, em decorrência da resolução que implementou o trabalho remoto, face a necessidade de salvaguardar a saúde do corpo funcional, sem comprometer a eficiência da prestação jurisdicional.

No entanto, a não presença física nos locais de trabalho, influenciou de diversas formas na vida dos servidores, com reflexos na saúde física e mental, impactando também na logística familiar, além da ausência do convívio com colegas de trabalho, trazendo consigo a sensação da falta de contato e falta da inspiração de estar junto com os outros colegas. Em síntese, prevaleceu o silêncio do isolamento.

Tal situação, aliada à cobrança inerente às funções, estas que objetivam cumprir metas, veio acompanhada de sintomas até então não experienciados por muitos, tais como, ansiedade, tristeza, depressão e outros experimentaram a síndrome de *Bournout*, estes que vieram a produzir alterações de humor, perda da memória e outros mais sintomas cuja lista é extensa.

Dito isto, a diversão inicial de “fazer reunião virtual de pijama”, foi elevada a tortura, face ao esgotamento pelas horas excessivas, visto que o isolamento desregrou muitas vidas, gerando cargas de trabalho extenuantes e tirando a percepção dos limites entre a vida pessoal e a profissional.

Por sua vez, o Poder Judiciário catarinense, na busca de evitar danos maiores e um possível colapso com servidores, que acabaria afetando a execução dos serviços prestados de forma quantitativa e qualitativa, implementou através da Seção de Saúde, ciclos de discussão acerca da saúde mental.

Tal projeto, concretizado no período da crise sanitária, cujo isolamento social era vigente, trouxe apoio a muitos servidores que estavam recolhidos em suas residências, cumprindo rotinas extenuantes e em total desatenção ao seu lado psicológico. Tais ciclos de discussão, sob a forma virtual, surgem no momento crucial da epidemia, vindo para gerar um

apoio maior no que diz respeito à saúde psicológica daqueles que careciam de orientação e palavras de estímulo.

No entanto, é certo que o momento conclusivo do presente artigo não constitui o término da tarefa, pois a saúde mental dos servidores no contexto institucional e social pós pandêmico ainda enfrenta grandes dilemas, porém o PJSC mostra-se evoluído o suficiente para enfrentamento de situações adversas.

Ressalte-se disso que, o engajamento de todos foi importante para que tal período fosse confrontado, e acima de tudo, trouxesse resultados positivos, sejam eles no quesito economia, gestão, produtividade e crescimento.

Importante salientar que, apesar do término da crise sanitária, os programas implementados pelo Judiciário catarinense, devem ser continuados e sempre aprimorados, visto que situações adversas pedem respostas à altura.

Por fim, a constância de estudos e ações periódicas que valorizem os servidores públicos perante a instituição, revisão continuada e ampliação de projetos acerca do trabalho remoto, visto que este se mostrou eficiente no período de crise e acima de tudo continuidade de investimentos no crescimento digital dentro do Tribunal de Justiça catarinense, seja em primeiro ou segundo grau, mantendo-se o padrão de excelência e qualidade conquistados.

REFERÊNCIAS

ARANDA, Javier Thibault. **El trabajo – análisis jurídico-laboral**, Madri: Consejo econômico y social, 2001.

BRANCO, F. M. *et al.* Síndrome de burnout entre trabalhadores de uma universidade na fronteira franco brasileira. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental**, p. 398-404, 2020.

BELZUNEGUI-Eraso, A. Erro-Garcés, A. **Teleworking in the Context of the Covid19 Crisis. Sustainability**. p. 1-18. Retrieved May 24, 2021, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>. Acesso em novembro de 2022.

CALCINI Ricardo. MORAES, Leandro Bocchi de. Reflexões sobre a saúde mental no ambiente de trabalho. **Revista Conjur**, 24 fev. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-fev-10/pratica-trabalhista-adversidades-home-office-sindrome-burnout>. Acesso em novembro de 2022.

CARDOSO, Lucas Teixeira. **Teletrabalho: uma análise das vantagens e desvantagens em uma instituição governamental**. Brasília: Universidade de Brasília, UNB. 2018.

COIMBRA, Rodrigo. **Fundamentos e evolução da limitação constitucional da duração do tempo de trabalho no Brasil**. Direitos Fundamentais & Justiça, Belo Horizonte, ano 10, n. 35,

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Brasília/DF. **Resolução n. 227**. 15 de junho de 2016 Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em novembro de 2022.

COSTA, Carla Santos da. **A influência da estabilidade funcional e do comprometimento sobre o desempenho no trabalho: uma pesquisa descritiva em um banco público brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/130643>. Acesso em novembro de 2022.

DIAS, Maria Sara de Lima; PEREIRA, Álaba Cristina. Tecnologia, trabalho e teletrabalho no Poder Judiciário: discussões iniciais. In: GUILHERME, Willian Douglas. **Desafios e soluções da sociologia**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. v. 2.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. **A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros**. Revista Direito e Liberdade – ESMARN, Natal, v. 12, 2010.

FELICIANO, Organizadores Guilherme Guimarães, Raimundo Simão de Melo, **MEIO AMBIENTE DO TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA**. Campinas, SP: Lacier Editora, 2021. Página 309/310.

FINCATO, Denise. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. Revista Eletrônica do MEIRELLES, H.L; Filho, J.E.B; Burle, C.R. Servidores Públicos. Hely Lopes Meirelles, Emmanuel Burle Filho. In: **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. atualizada até a Emenda Constitucional 90, de 15.09. 2015.São Paulo: Malheiros.

GADOTTI, Julia. **Ponderações acerca dos impactos da pandemia no trabalho não presencial**. Disponível em <https://www.sinjusc.org.br>. Acesso em setembro de 2022.

MOURA, Eduardo Cardoso de; FURTADO, Liliane; SOBRAL, Filipe. **Epidemia de burnout durante a pandemia de covid-19: o papel da lmx na redução do burnout dos médicos**. disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/39dJJ4N9d4sZybDG9rPpbXk/?lang=pt>. Acesso em janeiro de 2023.

LEMOS, Alberto dos Santos. **Covid-19: guia prático de infectologia**. São Paulo: Manole, p. 32, 2020.

GERENT, Allexsandre Lückmann. **Teletrabalho e as relações trabalhistas**. 30, nov. 2016. Disponível em: [\[http://www.sobratt.org.br/index.php/30112016-teletrabalho-e-as-relacoestrabalhistas/\]](http://www.sobratt.org.br/index.php/30112016-teletrabalho-e-as-relacoestrabalhistas/). Acesso em dezembro de 2022.

TEIXEIRA, V. V.; TEIXEIRA, P. J. R.; ROCHA, F. L. A saúde mental do anestesiológico e a síndrome de burnout. **Revista Médica**, Minas Gerais, v. 26, n.1, p. S15-S21, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **Missão e visão**. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **Resolução n. 22/2018**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/56168/RES+n.+22-2018+com+altera%C3%A7%C3%A3o+da+30/eb0a5a1d-dda8-2934-9b70-ebc922045225>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. BRASIL. **Diretoria de Saúde convoca colaboradores do grupo vermelho para nova avaliação.** <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/covid-19-diretoria-de-saude-convocacolaboradores-do-grupo-vermelho-para-nova-avaliacao>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **PJSC Inova ao regulamentar trabalho não presencial através do teletrabalho e home office.** Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/pjsc-inova-ao-regulamentar-trabalho-naopresencial-atraves-do-teletrabalho-e-home-office>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **Entrevista: O Poder Judiciário estará muito mais forte quando a pandemia passar.** Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/entrevista-o-poder-judiciario-estara-muito-mais-forte-quando-a-pandemia-passar>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **Relatório de encontro com gestores no trabalho não presencial no PJSC.** Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/6744294/Relat%C3%B3rio+de+A%C3%A7%C3%B5es+2022+Equipe+Trabalho+N%C3%A3o+Presencial.pdf/9a5896c5-8b85-e29b-7eb9-5f0af8287d36?t=1678472927470>. Acesso em novembro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Florianópolis/SC. **Encontros com a Saúde – Relatório de atividades do primeiro ciclo.** Disponível em https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/saude/programa-encontros-com-a-saude?p_1_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Dencontros%2Bcom%2Ba%2Bsaude. Acesso em novembro de 2022.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo. Mocinho ou vilão? 42% dos brasileiros em home office trabalham 40 horas a mais por mês. **Revista Consumidor Moderno**. 21, out. 2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/10/21/42-dos-brasileiros-em-homeoffice-trabalham-mais-de-40-horas-por-mes>. Acesso em dezembro de 2022.

**SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA
CATARINA FRENTE AO PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19**

**MENTAL HEALTH OF THE EMPLOYEES OF THE JUDICIARY OF SANTA
CATARINA IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD**

Gissei Aparecida Martelli Buratto¹

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de demonstrar como as mudanças ocorridas nos serviços públicos, necessárias para o atendimento da coletividade no período da pandemia, refletiram na saúde mental destes profissionais. Deste modo, foi realizado um levantamento de informações de cunho bibliográfico, podendo apresentar resultados e ponto de vista de outros estudiosos acerca do tema. Sabe-se que o período vivenciado no mundo todo, em razão da pandemia ocasionada pela Covid-19, alterou o modo de conviver, viver e trabalhar, e com isso, vários efeitos surtiram no cotidiano pessoal e profissional. Ao término desta pesquisa foi possível verificar que os serviços relacionados ao setor público, essenciais, como os setores da educação, saúde, judiciário, por exemplo, não pararam suas atividades, levando a uma alternativa de trabalho a distância. Entretanto, essas alterações geraram uma sobrecarga de trabalho e, com o isolamento social, a saúde mental foi a principal atingida, resultando em afastamentos com quantidades significativas destes profissionais no setor.

Palavras-chave: Pandemia; Saúde Mental; Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina

ABSTRACT

This research aimed to demonstrate how the changes that occurred in public services, necessary for the care of the community during the pandemic period, reflected on the mental health of these professionals. Thus, the study traced a survey of bibliographic information, being able to present results and points of view of other scholars on the subject. It is known that the period experienced around the world, due to the pandemic caused by Covid-19, changed the way of living, living and working, and with that, several effects had on personal and professional daily life. At the end of this research, it was possible to verify that services related to the public sector, essential, such as the sectors of education, health, judiciary, for example, did not stop their activities, leading to an alternative of remote work. However, these changes generated an overload of work and

¹ **Gissei Aparecida Martelli Buratto** - Bacharel em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina- UNOESC e Especialista em Direito Constitucional pela FGV. Agente de Apoio Administrativo, lotada n 1ª Vara Cível da Comarca de Joaçaba. gamb5848@tjsc.jus.br

with social isolation, mental health was the main affected, resulting in significant absences of these professionals in the sector.

Keywords: Pandemic; Mental health; Servants of the Judiciary of Santa Catarina

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 iniciou com uma transformação imediata no modo de atuação social, o que afetou significativamente a economia mundial, a saúde populacional, o método de ensino e aprendizagem, além de outras influências nos mais diversos segmentos. Houve a disseminação de um vírus, que ficou conhecido como Covid-19, ao passo que suas mutações geraram uma série de implicações que levaram a sociedade a cumprir decretos e se resguardar em quarentenas.

Os efeitos da pandemia do Covid-19 no cenário mundial e brasileiro atingiram, além das mortes e infecções, vários setores das políticas públicas e sociais, entre elas a saúde, educação e demais serviços prestados seja pela iniciativa privada ou pública. A ocorrência demonstrou, e ainda assim se faz, a necessidade de o país ampliar, fortalecer e valorizar o serviço público, seus servidores e empregados no setor, sem os quais não seria possível elaborar políticas públicas para enfrentar a fase mais ameaçadora da doença e superar os impactos socioeconômicos da crise sanitária.

Os resultados pandêmicos foram desafiadores e inovadores e, com a crise, viu-se que todo o país ficou à mercê do uso de novas ferramentas, de forma que fossem satisfatórias e que conseguissem atender as necessidades sociais. Ocorre que para um atendimento eficaz, as várias mudanças, em meio as incertezas, resultaram em adaptações no serviço público. Com as exigências emergenciais, houve rápida manifestação de mudanças, houve implementação de rotinas diferentes de trabalho, a exemplo do *home office*, trazendo um grande avanço e uma visão futurista de que as rotinas de trabalho podem atender de forma mais otimizada e produtiva.

Com essa nova frente de trabalho bem como a nova rotina, ocorreu um debate sobre a preocupação de adaptação dos servidores, visto que em muitos casos o *home office* também implicou em isolamento social, ensejando assim outras doenças ocupacionais, atingindo questões físicas e mentais. Diante de novas atuações profissionais e alteração comportamental, impulsionadas pelas mudanças experimentadas nos últimos anos, sobretudo nas possibilidades descortinadas pela pandemia, teve-se como problema desta pesquisa: quais os reflexos na saúde mental dos servidores públicos com as novas exigências diante do cenário pandêmico?

Com o propósito de responder ao questionamento lançado, buscou-se como objetivo geral demonstrar como as mudanças ocorridas nos serviços públicos, necessárias

para o atendimento da coletividade no período da pandemia, refletiram na saúde mental destes profissionais. Ainda, outros objetivos, denominados específicos, puderam contribuir com este desenvolvimento, sendo eles: relatar sobre as principais alterações no serviço público durante a pandemia pela Covid-19; discorrer sobre os setores em que as mudanças ocorreram de forma mais evidente e; relacionar essas alterações necessárias com os reflexos à saúde mental dos servidores públicos no período.

A pesquisa justifica-se por compreender que os servidores se encontram em uma linha tênue entre atender às exigências relacionadas às suas funções e manter um trabalho complexo sob novas circunstâncias, considerando a saúde mental como pressuposto fundamental. Desse modo, faz-se necessário analisar as implicações do servidor enquanto ser humano e enquanto protagonista da prestação de um trabalho fundamental ao setor público em suas diversas manifestações. Neste sentido, observa-se, de um lado, a adoção de linhas de cuidado; e de outro lado, a organização de rotinas de trabalhos e ambiente que interfiram positivamente no processo saúde/doença.

Contudo, pontua-se que este estudo delineou-se através de uma metodologia bibliográfica, utilizada como base de dados, pesquisa e estudos já realizados sobre o assunto. O problema foi tratado pela abordagem qualitativa e os objetivos como explicativos e descritivos. O método dedutivo também foi utilizado no presente estudo.

Divide-se este artigo em uma contextualização inicial sobre a Covid-19 e breves apontamentos no cenário mundial, suas consequências pessoais e implicações nas rotinas individuais e coletivas, além de sucintamente mencionar sintomas e possíveis tratamentos.

Em seguida, direcionando o assunto para base do tema proposto, traz-se algumas informações sobre os reflexos dessas mudanças ocorridas em virtude da pandemia e a saúde mental de um modo geral. Para frisar outras delimitações, foi necessário abordar as mudanças ocorridas no setor público com o atendimento à população e, traçou-se as consequências dessa nova forma de trabalho aos servidores públicos e sua saúde mental.

1 COVID-19: BREVES APONTAMENTOS E A MUDANÇA NO CENÁRIO SOCIAL

Como assunto integrante deste estudo, ressalta-se aqui, breves apontamentos sobre o Covid-19, a fim de compreender um pouco sobre o tema exposto. Desse modo, menciona-se que o Covid-19 se trata de uma infecção respiratória, causada pelo

Coronavírus, que ao longo dos meses se emergiram em outras mutações e variantes, sendo classificada como uma pandemia mundial pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (BRASIL, 2020).

Como sintomas mais comuns do acometimento pela infecção mencionada, tem-se: febre, cansaço e tosse seca, perda de olfato e paladar. Outros sintomas foram associados, verificando cada caso específico, em que alguns pacientes apresentaram também, fortes dores de cabeça, diarreia e calafrios sem aumento de temperatura (BRASIL, 2020).

Os últimos dados estatísticos demonstraram que no Brasil houve mais de vinte milhões de casos pelo Covid-19, além de mais de quinhentas mil mortes. Só no estado de Santa Catarina foram aproximadamente, um milhão e meio de casos e mais de vinte e uma mil mortes (BRASIL, 2021).

A manifestação inicial dessa infecção ocorreu em dezembro de 2019, quando a OMS foi notificada pela ocorrência de inúmeros casos de pneumonia, na China, com a incidência de um novo Coronavírus ainda não identificado ao ser humano. Foi em 7 de janeiro de 2020 que o Governo chinês deu maior ênfase ao caso e descobriu essa nova cepa viral, reconhecida pelo mundo todo. Em 11 de março, com vistas ao grande surto do vírus, a OMS declarou a pandemia pelo coronavírus, causador do covid-19 (BRASIL, 2020).

À medida que os dias avançavam era possível verificar a gravidade da doença, vários países tiveram seus sistemas de saúde colapsados, a demanda por leitos em Unidades de Terapia Intensiva (UTI) foi cada vez mais solicitada e imediatamente, muitos cidadãos começaram a ter suas vidas interrompidas sem ao menos conseguir acesso a esses locais que já estavam superlotados (Bruyneel, *et al.*, 2020).

Diante desse cenário, vários estados brasileiros tomaram suas iniciativas para contenção. Em Santa Catarina, o isolamento social, considerado melhor remédio para frear a proliferação do vírus, teve duração de quatorze dias, sendo prorrogado por mais sete ao final. Em seguida, vários decretos começaram a ser lançados a fim de que as atividades fossem retornando gerativamente, além dos cuidados básicos com a higiene e uso contínuo de máscaras (SANTA CATARINA, 2020).

Assim, durante longo período os municípios seguiram os Decretos estaduais e municipais para darem continuidade à economia e rotina social, a flexibilização destas normas se fez e foi realizada à medida que os casos da doença foram reduzindo. Em 18 de janeiro de 2021, deu-se início à campanha de vacinação contra o covid-19, em SANTA

CATARINA. Os imunizantes foram distribuídos de acordo com a faixa etária e seguiram um cronograma estabelecido pelas unidades de saúde municipais (SANTA CATARINA, 2021).

Contudo, destaca-se que, mesmo com início da imunização, o distanciamento social foi continuado, ao passo que o reconhecimento da pandemia é de suma importância para entender seus efeitos primários e secundários (WENHAM; SMITH; MORGAN, 2020).

Diversos setores passaram a contribuir com suas novas rotinas, os serviços prestados à sociedade, quando possível, foram adaptados para o meio *online*, podendo citar cartório, por exemplo. Algumas empresas iniciaram uma metodologia de trabalho em *home office*, outras, infelizmente, fecharam suas portas. O setor educacional utilizou o meio de ensino virtual para todas as séries, o que foi algo inédito, ao passo que retornou suas atividades gradativamente em sistema híbrido, no ano de 2021. E dessa forma, seguiam as rotinas sociais.

Em se tratando da área da saúde, estas também sofreram reflexos, hospitais, unidades de saúde e outras instituições do ramo, passaram a monitorar seus pacientes e atender aos novos, com extremas restrições e medidas de contingência. Nesse âmbito, cabe destacar o importante papel das vigilâncias sanitárias e epidemiológicas, em monitorar, supervisionar e fiscalizar os casos de isolamento, em decorrência do Covid-19.

Contudo, cabe ressaltar que essas mudanças não puderam ser estudadas e implementadas gradativamente, aconteceram de forma imediata, realizando adaptações em meio a sua aplicabilidade. Entende-se que um processo de inovação, nem sempre agrada a todos, mas que, quando necessário, suas mudanças devem ser em consonância com o momento. Na mesma linha de pensamento, ocorre tal intento com o ensino. Este ponto de vista é corroborado por Novoa (2020 p. 02), que menciona que “as capacidades de iniciativa, de experimentação e de inovação manifestadas durante a pandemia devem ser alargadas e aprofundadas no futuro, como parte de uma nova afirmação profissional”.

Para Moran, Masetto e Behrens (2020) a necessidade de mudanças em níveis setoriais já era algo esperado em um longo processo. Ocorre que com a chegada do distanciamento social, em razão da pandemia enfrentada, tal ato foi acelerado e precisou ser adaptado às pressas. Diante dessa perspectiva, verifica-se que a tecnologia ficou evidente em seu papel contributivo durante esse período, mas, não se pode deixar de mencionar que alguns profissionais tiveram dificuldades com essa implantação.

A falta de conhecimento pessoal em relação às tecnologias, acabaram dificultando o processo de trabalho *online*, assim como a rotina das mães que, após o período de reclusão social, precisaram retomar às atividades empresariais, além de ter que lidar com os filhos nas aulas remotas. Viu-se nesse período uma série de quebras de paradigmas, analisando que o conhecimento profissional e pessoal, sobre a tecnologia, está abaixo do que seria necessário para atingir as metas exigidas pelo momento, considerando os reflexos na saúde mental e as especificidades dos setores públicos (MORAN; MASETTO; BEHRENS, 2020).

1.1 OS REFLEXOS NA SAÚDE MENTAL

Conforme Machado *et al.* (2021), a saúde mental durante a pandemia do Covid-19 dos profissionais de todas as áreas tem sentido os impactos da doença no desempenho de suas funções. As mudanças repentinas e compulsórias, bem como as incertezas com o futuro acarretam uma intensa sobrecarga emocional, que por sua vez impactam diretamente o desempenho das atividades diárias e profissionais. Ainda, conforme a autora:

A agenda de saúde frente à pandemia engloba uma gama enorme de áreas que devem ser cobertas, mas é preciso chamar a atenção da comunidade médica e, também, da população para o risco de uma epidemia paralela, que já dá indícios preocupantes: o aumento do sofrimento psicológico, dos sintomas psíquicos e dos transtornos mentais. Embora o impacto da disseminação do coronavírus para as doenças psíquicas ainda esteja sendo mensurado, as implicações para a saúde mental em situações como a que estamos vivendo já foram relatadas na literatura científica (MACHADO *et al.*, 2021, p. 154).

Nesse mesmo viés, sobre a saúde mental durante a pandemia do Covid-19 Loch (2019) afirma: “as pessoas reagem de maneiras diferentes a situações estressantes”. Como cada um responde à pandemia pode depender de sua formação, da sua história de vida, das suas características particulares e da comunidade em que vive” (LOCH, 2019, p. 56).

Seguindo com os conceitos de saúde mental e pandemia, para Loch (2019) o aumento dos sintomas psíquicos e dos transtornos mentais durante o período pode ocorrer por diversas causas. Dentre elas, pode-se destacar a ação direta do vírus da Covid-19 no sistema nervoso central, as experiências traumáticas associadas à infecção como a morte de pessoas próximas, o estresse induzido pela mudança na rotina devido às medidas de distanciamento social ou pelas consequências econômicas, as alterações na rotina de

trabalho ou nas relações afetivas e, por fim, a interrupção de tratamento de saúde por dificuldades de acesso.

Esses cenários não são independentes, ou seja, uma pessoa pode ter sido exposta a várias destas situações ao mesmo tempo, o que eleva o risco para desenvolver ou agravar transtornos mentais já existentes. Conforme exposto, é possível dividir as consequências da pandemia em quatro ondas, onde se pode destacar esta última fase com efeitos que permanecem por um longo período, pois é o momento em que ocorre aumento de transtornos e traumas psicológicos, justamente por infecções secundárias e seus desdobramentos (MACHADO *et al.*, 2021).

Além da doença no aspecto físico, o distanciamento social alterou os padrões de comportamento da sociedade e de sobremaneira alterando o contato entre as pessoas, o que agravou as doenças mentais. É sabido que este fato foi uma medida necessária e urgente, porém os impactos nas relações pessoais e de trabalho ainda estão sendo vivenciadas. No aspecto de saúde mental e seus impactos frente à pandemia, Silva, Golden e Gajendran (2019, p. 61) descrevem:

[...] além das condições patológicas específicas causadas pela COVID-19, é importante considerar dentro desse contexto as condições de saúde mental da população diante dos múltiplos reflexos que essa pandemia tem causado, uma vez que estudos recentes apontaram mudanças significativas no quadro de saúde mental da população em âmbito mundial. Com isso, é preciso uma atenção especial às demandas psicológicas que podem emergir em decorrência do momento atual que o mundo enfrenta, enfatizando principalmente a necessidade pela busca de um olhar especializado, no sentido de preservar o máximo possível a saúde psíquica.

A pandemia do covid-19 afetou não somente a dinâmica das relações de trabalho, mas também a saúde mental dos profissionais que estão trabalhando à distância, essa modalidade de trabalho, trouxe o aumento da carga de trabalho das pessoas, exigências no cumprimento de metas e sobrecarga de atividades, contribuindo assim para o desenvolvimento de patologias relacionadas ao estresse, preocupação e adaptação às novas exigências do trabalho a distância (FERREIRA, 2020).

Assim, no campo das relações e saúde do trabalho à distância, Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 18) trazem o seguinte conceito:

[...] a pandemia amplificou a precarização do trabalho e abriu espaço para novos estressores. Ao discutir “saúde mental e qualidade de vida no trabalho”, os autores destacam grupos profissionais que vivenciam torções deflagradas pela pandemia, como os professores, forçados a se moverem da atividade presencial clássica à educação a distância. Enfrentar as crises que transcendem

a dimensão sanitária e repercutem na dimensão do trabalho envolve considerar as experiências individuais, mas também a dinâmica do coletivo em relação a estas vivências. Assim, são lembrados os “médicos”, “professores”, “coveiros” e “policiais”, mas indubitavelmente os trabalhadores de estabelecimentos farmacêuticos e alimentícios (supermercados e padarias) que, considerados serviços essenciais, vivenciam crises das mais diversas ordens. O registro de casos de COVID-19 tem sido maior entre os trabalhadores do comércio, empregadas domésticas e trabalhadores da indústria, como motoristas de caminhões de transporte de carga e pedreiros.

As novas mudanças após a ocorrência da pandemia pelo Covid-19 trouxeram um novo paradigma social, revelando consequências a longo prazo no desfecho das ações necessárias para a continuidade dos serviços essenciais nesse período. Com isso, as mudanças que relacionaram essa conjuntura também apresentaram consequências na saúde, em relação a aspectos físicos e mentais.

Para desfecho contínuo do assunto tratado nesta pesquisa, demonstra-se as mudanças ocorridas no trabalho desempenhado pelo setor público, durante o período pandêmico, para depois conciliar as alterações psicológicas e os reflexos dessas mudanças, que vieram acompanhadas dessa situação não esperada pela manifestação do vírus em questão.

1.2 MUDANÇAS NO SETOR PÚBLICO COM O PERÍODO PANDÊMICO

Com a principal forma de buscar a redução da disseminação do vírus causador do Covid-19, o isolamento social levou a rotina de vários setores públicos ao atendimento na modalidade *home office*, assim como demais empresas do ramo privado. Menciona-se que dentre a prestação de serviços coletivos, alguns não puderam se associar a este mesmo tipo de atendimento, como no caso da segurança pública, por exemplo, serviço essencial em que seus órgãos deveriam manter ativamente suas atividades.

Contudo, boa parte do atendimento em seus ramos puderam ser estendidos a essa nova oportunidade. Inicialmente, vários estados atenderam manifestações de atendimento ao público e geriram as condições de trabalho para conciliar com a demanda de seus colaboradores, conforme estabelecido pelo Governo Federal.

Explica-se então, que, de acordo com publicação no Diário Oficial da União, houve as primeiras colocações sobre as medidas de proteção às quais os órgãos da Administração Pública deveriam adotar para enfrentamento da pandemia. Sendo assim, de imediato, a nova modalidade de trabalho *home office* exigiu algumas particularidades,

priorizando o trabalho em casa para os servidores com 60 anos ou mais, imunodeficientes ou com doenças crônicas, graves ou preexistentes (PEDUZZI, 2020).

Para os servidores que estivessem com familiares com suspeita ou casos confirmados da doença, deveriam permanecer em isolamento, independentemente da idade, continuando suas obrigações públicas, caso estivessem com boa saúde. Gestantes também foram liberadas do local de trabalho ao qual havia acesso ao público (PEDUZZI, 2020).

Sendo assim, aos poucos, a modalidade de trabalho foi sendo estabelecida, novos sites de acesso e aplicativos públicos acabaram sendo criados para facilitar burocracias e evitar que os cidadãos que necessitassem dos serviços precisassem se deslocar (PEDUZZI, 2020).

A rotina de trabalho dos servidores envolvidos no atendimento judiciário também sofreu algumas mudanças consideráveis, o acesso a audiências passou a ser por videoconferência, possibilitando ajustar horários entre os envolvidos que passaram a serem ouvidos de onde estivessem, desde que munidos com equipamentos de multimídias compatíveis com as necessidades (MACHADO *et al.*, 2021).

Por falar no setor judiciário, os efeitos alcançados com a mudança das audiências presenciais, agora por videoconferência, trouxeram maior celeridade e economia processual. Mesmo considerando as possibilidades de oscilações com a conexão, dificuldade ou instabilidade, ainda assim as audiências na modalidade *online* acabaram permanecendo após a pandemia, visto que se revelou eficiente (DE FREITAS, 2021).

Conforme elogio recebido pelo ex-presidente do conselho nacional de justiça (cnj), dias toffoli, viu-se que “o uso da videoconferência se tornou vital para que a justiça brasileira continue ativa e preste um serviço de qualidade à sociedade, que também está se transformando e demandando cada vez mais soluções desta natureza” (ONGAKI, 2021, p. 14).

Ainda, aplicativos como o *WhatsApp*, facilitaram a demanda de entrega de citações e intimações, sendo um procedimento rápido e válido para a continuidade dos processos. Tratou-se de um avanço necessário e que se viu emergir em um momento inesperado, continuando até os dias atuais, visto que evitou os deslocamentos de oficiais de justiça para entregarem estas notificações pessoalmente, o que enseja tempo e espera (ONGAKI, 2021).

Conforme o CNJ, “a intimação por *WhatsApp* tem benefícios. De acordo com a entidade, a utilização do aplicativo para intimação e citação são aliados para a diminuição do trâmite processual e redução de custos” (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2021, p. 27).

A possibilidade de citação por meio digital proporcionou grande agilidade e redução de custos no processo, algo que não teria sido pensado caso não tivesse ocorrido esse período pandêmico. Para validar os atos, sancionou-se a Lei nº 14.195/21 que alterou o Código de Processo Civil, vê-se:

Art. 246. A citação será feita preferencialmente por meio eletrônico, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2021).

Frisa-se que para continuidade deste procedimento é necessário cadastramento da parte nos sistemas do processo, caso contrário, a entrega das citações deverá ser feita como sempre ocorria, por intermédio de oficial de justiça na residência e em mãos do cidadão citado.

Em outras áreas públicas, os setores reduziram a demanda de serviços presenciais, como os realizados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), contribuindo com novas formas de acesso a informações, aplicativos e sites que evitassem também o deslocamento dos cidadãos a uma agência. Ainda, o INSS prorrogou a validade de documentos e flexibilizou requisitos para boa parte de seus serviços. Uma das mudanças, por exemplo, foi a suspensão da prova de vida presencial para aposentados do INSS (FARIAS, 2020).

A internet facilitou o acompanhamento de informações e, no período que se seguiu o Brasil registrou em seu portal de serviços digitais um aumento de 240% no número de usuários, após fechamento de agências presenciais. Todavia, a prestação de serviços digitais ainda merece atenção, pois há muito que melhorar em termos de qualidade e segurança cibernética (FARIAS, 2020).

A adesão de serviços digitais, já com o novo panorama tecnológico, era uma mudança esperada e que vinha aos poucos sendo empregada no setor público, com a situação de emergências essas novas oportunidades foram adaptadas mais rápido. O uso de certificado digital passou a ser solicitado em diversas áreas para conciliar a celeridade das informações e processos.

Entretanto, o fato a ser considerado neste artigo, não se trata das mudanças propriamente relacionadas aos aspectos comparativos de como eram realizados os atendimentos ao público e como acabaram sendo, com a pandemia mas sim, retratar o direcionamento dessa realidade com as alterações ocorridas.

Sendo assim, menciona-se a pesquisa de Nemteanu, Dabija e Stanca (2021), que promoveram uma investigação sobre os benefícios da modalidade *home office*, principal intermediadora dessas relações no período. Os autores afirmaram que com o trabalho a distância houve maior influência sobre a capacidade produtiva dos servidores públicos, trazendo resultados produtivos e melhorados, visto que houve redução de gastos com deslocamento e trouxe maior autonomia ao profissional.

Porém, quando reorganizadas essas ideias no contexto da pandemia, os resultados foram outros, essa produtividade esperada e promovida pela nova modalidade de trabalho não surtiu o mesmo efeito, estes servidores sentiram ausência social nas suas relações e o isolamento acabou trazendo transtornos emocionais com a redução desse contato imediato. A conclusão obtida por Nemteanu, Dabija e Stanca (2021) foi de que uma relação promissora em uma modalidade de trabalho a distância, assim se verifica quando esta não é uma consequência de situações inesperadas, mas sim já a devida forma de trabalho.

O horário de trabalho flexível, a jornada inespecífica destes servidores, a junção de conflitos trabalho-família, afetou o desempenho e comprometimento no trabalho prestado pelos servidores públicos fora do ambiente tradicional. Uma das consequências observadas nesse nível foram as mudanças no processo educacional de ensino aprendizagem, levando os professores a rapidamente lidar com a tecnologia, por exemplo (SALA *et al.*, 2021).

Essa percepção, se fez em decorrência de alguns destes profissionais mencionarem a dificuldade de atender às exigências escolares com uso de tecnologias da informação que até então era desconhecida por eles a um patamar elevado. Em uma pesquisa realizada por Silva *et al.* (2021) os relatos de professores que atendiam a rede pública trouxeram informações de que se frustravam por não conseguiram adaptar-se com equipamentos necessários para essa nova realidade.

Uma outra pesquisa realizada por Schmidt (2021) apresentou elevados índices de afastamentos de professores de redes estaduais, que mesmo estando em atuação com carga horária reduzida e aulas a distância, precisaram ser afastados com sintomas de ansiedade, depressão e alterações psicológicas. Os resultados da pesquisa também

trouxeram que esse agravamento na saúde foi ocasionado por pressões associadas às novas exigências em decorrência da pandemia, alterações no processo de ensino aprendizagem e a falta de domínio destes profissionais em lidar com a nova situação.

Ocorre que, dentre as mudanças com a pandemia pela Covid-19 os serviços públicos não ficaram estacionados, as mudanças proporcionadas pela tecnologia e internet facilitaram as mediações entre o público e suas necessidades. Ainda, outros serviços essenciais, como os que se relacionam à área da saúde, não deixaram de ser continuados demonstrando a preocupação do Governo em continuar com o suprimento dessas atividades, mesmo que em modalidade remota. Contudo, a saúde mental e os efeitos emocionais destes servidores passaram a ser uma preocupação.

1.3 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS DO PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19

Com o avanço da pandemia ocasionada pela Covid-19, foram necessárias medidas tecnológicas para atender a demanda necessária, seja para os servidores usuários internos, bem como para o público externo.

Conforme Rick Howard (2021), vice-presidente de pesquisa do Gartner “A pandemia de Covid-19 estimulou a aceleração da inovação digital em todo o setor governamental globalmente, apresentando aos líderes novas oportunidades de usar dados e tecnologias para construir confiança, agilidade e resiliência dentro das instituições públicas”. De acordo com o instituto de pesquisas, essas tendências surgiram principalmente após o mundo ser impactado pela [pandemia de coronavírus](#) e também pela crescente necessidade de sistemas que sejam mais flexíveis e preparados para não sofrer interrupções intermitentes.

Ainda, de acordo com Gartner, até 2024, organizações governamentais que optarem por adotar uma arquitetura modular para aplicações de gerenciamento de casos poderão implementar novos recursos pelo menos 80% mais rápido do que gestores que utilizam arquiteturas sem essa abordagem, proporcionando maior agilidade. Vale ressaltar, que essa mudança deve estar também voltada aos cuidados com a saúde mental.

2 OS REFLEXOS NA SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS COM AS MUDANÇAS OCORRIDAS PELA PANDEMIA CAUSADA PELA COVID-19

Com a chegada da pandemia a nova modalidade de trabalho realizada pelos servidores públicos apresentaram seus primeiros reflexos. O primeiro foi o isolamento social e o sentimento de afastamento destes profissionais, sem o contato direto com o público atendido. Na mesma percepção houve a fragilização das relações de trabalho e familiar, resultando em uma sobreposição de ambos, uma vez que o ambiente de casa acabou se tornando um local de trabalho e a rotina ficou complicada (FERREIRA, 2020).

Uma pesquisa realizada por De Freitas *et al.* (2021) constatou que o serviço na modalidade *home office* causou aos servidores públicos lesões relacionadas ao trabalho por falta de ergonomia adequada. A distração pela divisão inadequada do tempo, entre lazer e trabalho também foi verificada.

No decorrer desse enfrentamento, outras situações passaram a acompanhar esse processo de mudança, além das diferentes oportunidades de dar continuidade ao trabalho público para atender à coletividade, a pandemia gerou sofrimento a muitas famílias que perderam seus entes queridos e/ou então sofreram sequelas em decorrência da culminação a doença.

Essas situações, atreladas a uma nova rotina de trabalho, acabou gerando conflitos emocionais em muitos indivíduos que associaram os cuidados familiares, trabalho e também o misto de sentimentos com relação a perdas de colegas, amigos e familiares. “a mudança da rotina ainda trouxe uma sobrecarga das tarefas domésticas, incerteza quanto ao futuro, crise econômica que impactou a maioria da população brasileira, tudo isso tem afetado a saúde mental dos servidores” (COSTA, 2021).

Durante a realização de pesquisas nesse período de mudanças emergenciais, estudiosos trouxeram informações relevantes sobre o estado de saúde emocional de indivíduos que trabalham no setor público e tiveram suas rotinas alteradas de forma emergente. Nas informações apresentadas por Costa (2021) o trabalho em excesso e a sobrecarga da jornada, especialmente de servidoras mulheres, visto a junção de obrigações maternas e atividades domésticas, gerou preocupação e sintomas de depressão a muitas delas, que não conseguiram conciliar a nova rotina de imediato.

Além dos servidores públicos que realizaram suas atividades *home office* e que já apresentaram essa sobrecarga de trabalho e impactos emocionais gerados por transtornos na saúde mental, também se verificam os reflexos nos profissionais do mesmo âmbito, que atendem à coletividade na linha de frente ao setor da saúde.

Estes podem ser considerados os profissionais, no ramo do serviço público, que mais foram impactados negativamente com os reflexos da pandemia pela Covid-19, visto que trabalham diretamente com o atendimento de pacientes contaminados. O medo de contágio, a carência de equipamentos de proteção, as intermináveis tentativas de reverter quadros clínicos de pacientes, acabaram revelando uma sobrecarga emocional intensa a estes profissionais (SCHMIDT, 2021).

A pressão exercida no processo impulsionou outros estudos no campo da saúde mental, avaliando profissionais e suas manifestações. Nesse sentido, uma pesquisa realizada somente no distrito federal já revelou impactos na saúde mental de profissionais que atendiam em unidades básicas de saúde (ubs), os quais demonstraram fortes sintomas de ansiedade e nervosismo, considerando médicos e enfermeiros (SILVA *et al.*, 2021).

Em suma, os efeitos psicológicos e as consequências negativas ocasionadas pela pandemia trouxeram reflexos negativos em boa parte da população, mas considerando a demanda de trabalhos necessários, oferecidos destes profissionais dos setores públicos e a grande carga de atividades às quais desenvolvem para o atendimento da coletividade, essas ações psicológicas são manifestações prejudiciais que devem ser combatidas.

Não que seja injustificável o fato de que outros cidadãos afetados não mereçam os mesmos cuidados, ocorre que os servidores públicos lidam justamente com as necessidades pessoais da população, e por isso devem estar em plena saúde mental para conciliar o desempenho de suas atividades essenciais e esperadas por estes outros cidadãos.

Tonini e Kantorski (2021) realizaram uma pesquisa durante o período da quarentena e verificaram que os servidores públicos, em um momento de isolamento social, manifestaram, alguns dias depois da nova rotina, sintomas de estresse pós-traumático, raiva e confusão. Justificou-se alguns desses comportamentos decorrentes da imensa preocupação com perdas financeiras ocasionadas na família em virtude das oscilações econômicas no período. O prejuízo do bem-estar psicológico foi aumentado quando o isolamento social se manteve por período estendido e não esperado.

Outros estudos revelam resultados alarmantes na saúde, resultando em absenteísmo. Uma pesquisa realizada no estado de Mato Grosso do Sul, apresentou um crescimento de afastamento do trabalho de profissionais do serviço público, após direcionarem suas atividades para a modalidade de trabalho *home office*, em 45%, ao equivalente do ano de 2017, para 2020 (FERREIRA JÚNIOR, 2021).

O total de licença em relação ao número de servidores também cresceu de forma exponencial, passando de duas para seis licenças por servidores, no período comparativo de 2017 a 2020. Destas, os motivos destacados na pesquisa foram: doenças relacionadas aos transtornos mentais e relacionadas a covid-19 (FERREIRA JÚNIOR, 2021). Destaca Trevisan (2016, p. 11):

Os transtornos mentais e comportamentais (TMC) estão entre as patologias mais prevalentes, que acometem diversas categorias de trabalhadores, inclusive, servidores públicos, e implicam amplos prejuízos pessoais, institucionais, econômicos e sociais.

Acontece que os reflexos ocasionados pela pandemia acabaram gerando consequências que afetaram significativamente o desempenho destes profissionais na realização de suas atividades. O fato é que essas doenças geradas pela situação em questão se desenvolvem a curto prazo e perduram suas consequências a logo prazo.

A saúde mental de um profissional, independentemente de sua área de atuação, depende também de fatores fundamentais às condições do ambiente proporcionado para o desempenho de suas funções. Isso porque se leva em conta aspectos ergonômicos e psicossociais. Quando há um desequilíbrio nessa conceituação, há conseqüentemente, resultados negativos em sua saúde mental e redução da capacidade laboral (TONINI; KANTORSKI, 2021).

Logo, quando retratada sobre as condições de trabalho dos servidores públicos no período da pandemia, informações como as levantadas por Silva *et al.* (2021) demonstraram que estas acabaram piorando com a pandemia pela Covid-19. As alterações às pressas, as exigências estabelecidas pelas vigilâncias sanitária e epidemiológica, obrigatoriedade no uso de máscaras e redução de contatos sociais, levaram a sociedade como um todo a uma desordem.

Além de fatores já mencionados, outros que contribuíram para a piora na saúde mental, que não se relaciona com o modo de trabalho, traz situações como a ameaça de contágio, o desamparo e o medo da morte. Essas situações também foram propulsoras para desencadear problemas na saúde mental e aumentaram o volume de afastamentos por sequelas destes profissionais na área pública (SILVA *et al.*, 2021).

Nesse âmbito percebe-se a necessidade de oferta de assistência integral à saúde destes profissionais, relacionando uma estratégia de apoio psicológico para que estes impactos sejam menos negativos e desafiadores. A continuidade da prestação de serviços essenciais, especialmente aos que são fornecidos por servidores públicos é indiscutível,

ainda mais por saber que a população depende destes. Mas acima disso, deve-se atentar a um olhar mais humanizado, cuidando de todo indivíduo como ser humano em sua essência individual.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo, teve o objetivo de demonstrar como as mudanças ocorridas nos serviços públicos, necessárias para o atendimento da coletividade no período da pandemia, refletiram na saúde mental destes profissionais.

Ainda, a pesquisa justificou-se por compreender que os servidores encontram-se em uma linha tênue entre atender às exigências relacionadas às suas funções e manter um trabalho complexo sob novas circunstâncias, considerando a saúde mental como pressuposto fundamental. Desse modo, faz-se necessário analisar as implicações do servidor enquanto ser humano e enquanto protagonista da prestação de um trabalho fundamental ao setor público em suas diversas manifestações. Neste sentido, pontua-se, de um lado, a adoção de linhas de cuidado; e de outro lado, a organização de rotinas de trabalhos e ambiente que interfiram positivamente no processo saúde/doença.

A pandemia pela Covid-19 afetou significativamente os indivíduos em todo mundo, e no Brasil não foi diferente. Foi necessário a reformulação dos protocolos de atendimento para o combate à doença estes tangenciaram

gradativamente as ações de diferentes setores, refletindo nesse quadro de profissionais.

Em meio a esta crise, é preciso cuidar da saúde de todos, especialmente daqueles que devem manter suas atividades perante a coletividade, em que há mais indivíduos dependente de suas habilidades. Nesse sentido, é necessário fortalecer o trabalho em equipe multiprofissional, promover a comunicação eficiente e eficaz entre as várias instâncias do trabalho em saúde, bem como intra e inter equipes.

Também se destaca a necessidade de espaços coletivos para discussão e trocas de experiências, pois esta é uma estratégia que visa não só incrementar o processo de aprendizagem acerca do fenômeno vivido, quanto para promover acolhimento e coesão entre os profissionais que sofrem com impactos em sua saúde mental.

Os serviços prestados pela Administração Pública em prol da coletividade não podem parar, assim como também não permaneceram estacionados durante o período pandêmico. Contudo, conforme demonstrado nesta pequena síntese, todas as áreas

acabaram afetadas por estas novas transformações. Porém, dentre os resultados trazidos nas pesquisas que acompanharam essas mudanças em meio à pandemia, viu-se também a necessidade de melhorar o processo de gestão, observadas que as alterações emergenciais em diversas atividades promoveram celeridade e melhoria no atendimento ao público.

Entretanto, ressalva-se que o assunto principal tratado neste estudo se relacionou-se a uma pequena demonstração dos impactos gerados na saúde mental dos servidores públicos com a chegada da pandemia e as mudanças ocorridas por ela. Sendo assim, ao responder à problemática inicialmente lançada, viu-se que os reflexos gerados foram sentimento de medo, angústia e ansiedade, promovendo afastamento desses servidores em diversos estados em grande escala, comparando com períodos anteriores não relacionados à pandemia.

Essas alterações emocionais que desencadearam alterações negativas na saúde mental dos servidores públicos, conforme demonstrado, ocorreram especialmente pelo afastamento do local de trabalho, tendo direcionada uma nova realidade na modalidade *home office*, com o isolamento social e a falta de contato direto com o público de atendimento. A sobrecarga de uma rotina, associada ao trabalho e os afazeres domésticos, filhos e rotina escolar também a distância, fizeram com que essa nova realidade atingisse seriamente a saúde mental destes profissionais em suas diversas áreas.

Conforme o exposto, é possível dizer que o problema não está propriamente nas mudanças ocorridas com as novas alternativas de trabalho, proporcionadas pela pandemia, isso porque algumas delas trouxeram aspectos positivos, como a celeridade nos processos, redução de burocracias e outros benefícios ao público, sem deixar de atender à população em serviços essenciais. No entanto, os reflexos estiveram mesmo associados às necessidades dessas mudanças e como o desfecho delas acabaram impactando essa nova rotina, que atingiu diretamente a saúde mental destes profissionais.

Outrossim, com o término deste estudo foi possível considerar atingidos seus objetivos iniciais, respondendo ao problema lançado e revelando satisfação acadêmica durante o processo de pesquisa relacionada. Limitou-se a mesma a demonstrar uma análise desses reflexos psicológicos e emocionais desencadeados no período da pandemia e não tendo o propósito de apresentar um comparativo de como eram as atividades desempenhadas antes, durante e depois do Covid-19, deixando assim, uma sugestão para futuras pesquisas nesse sentido.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 14.191 de 26 de agosto de 2021.** <https://www.juruadocs.com/> Altera o artigo 426 do Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.juruadocs.com/legislacao/art/lei_00141952021-44. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. **Nota Técnica GVIMS/ GGTES/ANVISA No 04/2021.** Orientações para serviços de saúde: medidas de prevenção e controle que devem ser adotadas durante a assistência aos casos suspeitos ou confirmados de infecção pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2). Brasília: ANVISA; 2021. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33852/271858/Nota+T%C3%A9cnica+n+04-2020+GVIMSGGTES-ANVISA/ab598660-3de4-4f14-8e6f-b9341c196b28> Acesso: 19 set. 2023.

BRASIL. Organização Mundial da Saúde (OMS). **Covid 19.** 2020. Disponível em: http://www.portal.saude.gov.br/saude/area.cfm?id_area=390. Acesso: 14 set. 2023.

BROOKS, S. K.; WEBSTER, R. K.; SMITH, L. E.; WOODLAND, L.; WESSELY, S.; The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, 395(10227), 912-920. 2020.

BRUYNEEL, A. *et al.* Impacto da COVID-19 no tempo de enfermagem em unidades de terapia intensiva na Bélgica. **Enfermagem de Cuidados Intensivos e Críticos**. Volume 62, fevereiro de 2021, 102967.

COSTA, C. **Saúde do servidor no contexto da pandemia foi tema de palestra promovida pela Escola do Legislativo nesta 5ª-feira, 13.** 2021. Disponível em: <https://portal.al.go.leg.br/noticias/117107/saude-do-servidor-no-contexto-da-pandemia-foi-tema-de-palestra-promovida-pela-escola-do-legislativo-nesta-5-feira-13>. Acesso em: 12 out. 2023.

DE FREITAS, R. R.; SAGAWA, T. R.; de MOURA, A. C. D.; RIBEIRO, F. G.; DO CARMO AMORIM, F. **Barreiras para expansão do teletrabalho na pandemia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

FARIAS, P. **Serviços públicos à distância: o que a pandemia nos ensinou.** 2020. Disponível em: <https://blogs.iadb.org/brasil/pt-br/servicos-publicos-a-distancia-o-que-a-pandemia-nos-ensinou/>. Acesso em: 12 out. 2023.

FERREIRA JÚNIOR, R. R. Absenteísmo: análise através do custo-efetividade. **Revista Foco**. ISSN: 1981-223X, V.10, nº2, jan./jul. 2021.

FERREIRA, C. S. de A. **Teletrabalho na pandemia: análise das forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas em uma IES.** 2020. 30f. (Trabalho de Conclusão de Curso - Relatório de Estágio Supervisionado), Curso de Administração, Centro de Humanidades, Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba - Brasil, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. de; ZANINI, M. T. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020.

GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Desvendando o papel do trabalho de um telecomutador em seu desempenho: examinando a complexidade do trabalho, solução de problemas, interdependência e apoio social. **Journal Of Business And Psychology**, v. 34, ed. 1, pp.55-69. 2019.

LOCH, S. Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro – RJ, v. 43, n. 6, p. 48-58, 2019.

MACHADO, M. H. *et al.* Lidando com a força de trabalho em saúde em tempos pandêmicos. In: BUSS, P.M.; BURGER, P. (org.). **Diplomacia da saúde: respostas globais à pandemia**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2021.

MORAN, J. M.; MASETTO, M.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2020.

NEMTEANU, M. S.; DABIJA, D. C.; STANCA, L. A influência do teleworking no desempenho e no comportamento contraprodutivo dos funcionários. **Amfiteatru economic**, v. 23, ed. 58, pp.601-619. 2021.

NÓVOA, A. A pandemia de covid-19 e o futuro da Educação. **Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal**, v. 7, nº 3, p. 8-12, ago. 2020.

ONGAKI, J. Um exame da relação entre acordos de trabalho flexíveis, conflito trabalho/família, compromisso organizacional e desempenho no trabalho. **Gestão-Polônia**, v. 58, ed. 3, pp.169-187. 2021.

RICCI, L.; LIMA, W. F.; BEGNAMI, P. S. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. **Revista espacios**, s. l., v. 38, n. 24, p. 27, 18 dez. 2021.

SALA, A.; CARRO, A.R.L.; CORREA, A.N.; SEIXAS, P.H.D. Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, p. 2168-2178, 2021.

SANTA CATARINA.- Agência Catarinense de Notícias- Vacinação. **Governo de Santa Catarina**. 2020. Disponível em:
<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/coronavirus>. Acesso: 20 set. 2023.

SCHMIDT, M.H.F.M. Trabalho e saúde mental na visão da OIT. **Rev. Trib. Reg. Trab.** 3ª Reg., v. 51, n. 81, p. 489-526, 2021.

RICK HOWARD, **10 Tendências tecnológicas para o setor público**
<https://wegov.com.br/10-tendencias-tecnologicas-setor-publico>. André Tamura
Acesso em 02 de novembro de 2023.

SILVA, E.B.F.; TOMÉ, L.A.O.; COSTA, T.J.G.; SANTANA, M.C.C.P. Transtornos mentais e comportamentais: perfil dos afastamentos de servidores públicos estaduais em Alagoas, 2020. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 21, n. 3, p. 505-514, 2021.

TONINI, N. S.; KANTORSKI, L.P. Planejamento estratégico e as políticas de saúde mental. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 28, n. 1, p. 126-32, 2021.

WENHAM, C.; SMITH, J.; MORGAN, R. Gender and COVID-19 Working Group. COVID-19: the gendered impacts of the outbreak. **Lancet**. 2020 Mar 14;395(10227):846-848. Epub 2020 Mar 6. PMID: 32151325; PMCID: PMC7124625.

MINDFULNESS: PROMOÇÃO EM SAÚDE MENTAL NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

MINDFULNESS: MENTAL HEALTH PROMOTION IN SANTA CATARINA JUDICIARY POWER

Cristiano Minuzzi Debiasi¹

RESUMO

Com o aumento da incidência de doenças mentais na população a pauta da saúde mental tem ganhado espaço. Algumas dessas condições de saúde têm se mostrado prevalentes no trabalho e também decorrentes das condições laborais. Diante disso, faz-se necessário desenvolver ações e programas para promover saúde mental no trabalho. O objetivo deste artigo é de compreender a meditação *mindfulness* como possibilidade de promoção em saúde mental para colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, através da descrição dessa técnica e das possibilidades de aplicação no ambiente de trabalho. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica em artigos científicos de bases de dados *on-line*, em livros referência, assim como normas pertinentes ao assunto. Percebe-se aplicação desse método em variados espaços, como em hospitais, em universidades, em organizações, dentre outros. Especificamente, com a prática no ambiente de trabalho, pesquisas contatam que essa meditação traz melhoras na ansiedade, na depressão e no estresse. Dentre os protocolos de *mindfulness* existentes e que podem ser oferecidos em programa de saúde mental no trabalho tem-se: *Mindfulness Based Stress Reduction* – MBSR (Redução de Estresse Baseado em *Mindfulness*), *Mindfulness Based Cognitive Terapy* – MBCT (Terapia Cognitiva Baseada em *Mindfulness*), *Mindfulness Based Health Promotion* – MBHP (Promoção da Saúde Baseada em *Mindfulness*) e o Treinamento em 8 Sessões de *Mindfulness* – T8SM©. Conclui-se sobre a viabilidade de desenvolver programa de meditação *mindfulness* aos colaboradores do judiciário catarinense, assim como que, diante do contexto existente, há ganho para saúde mental com a prática dessa técnica.

Palavras-chave: Gestão Pública; saúde mental; promoção em saúde; *mindfulness*.

ABSTRACT

With the increase in the incidence of mental illness in the population, the mental health agenda has gained space. Some of these health conditions have been shown to be prevalent at work and also due to working conditions. Therefore, it is necessary to develop actions and programs to promote mental health at work. The objective of this article is to understand mindfulness meditation as a possibility for mental health promotion for employees of the Judiciary Power of Santa Catarina, through the description of this technique and the possibilities of application in the work environment. The method used was bibliographical research in scientific articles from online databases, in reference books, as well as relevant norms to the subject. Application

¹ Cristiano Minuzzi Debiasi: Psicólogo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e bacharel em Administração pela UFSC; Analista Administrativo e gestor em assistência à saúde do Tribunal de Justiça de Santa Catarina; e-mail: cristianomd@tjsc.jus.br.

Orientadora: Ana Paula Kobarg - Pós-doutora em Educação pela FCU (Flórida Christian University-USA, 2019); Doutora em Psicologia pela UFSC (2011); Mestre em Psicologia pela UFSC (2006); Pedagoga e Historiadora pela Universidade do Vale do Itajaí (1993, 1998).

of this meditation technique can be seen in various spaces, such as hospitals, universities, organizations, among others. Specifically with practice in the workplace, research has found that this meditation brings improvements in anxiety, depression and stress. Among the existing mindfulness protocols that can be offered in a mental health program at work are: Mindfulness Based Stress Reduction – MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), Mindfulness Based Cognitive Therapy – MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) , Mindfulness Based Health Promotion – MBHP (Mindfulness Based Health Promotion) and Mindfulness Training in 8 Sessions – T8SM©. It concludes on the feasibility of developing a mindfulness meditation program for employees of the Santa Catarina judiciary, as well as that, given the existing context, there is a gain for mental health with the practice of this technique.

Keywords: Public management; mental health; health promotion mindfulness.

1 INTRODUÇÃO

Escrever sobre *mindfulness* como possibilidade de promoção de saúde no judiciário é desafiador e ao mesmo tempo instigante, tendo em vista que ainda não faz parte da cultura da maioria das instituições interromper as atividades diárias, ainda que por pouco tempo, para aplicar técnicas como observar a respiração.

O interesse em estudar o tema originou-se de experiências como gestor na área da saúde no Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, função exercida desde 2020, que aproximou atividades administrativas com as de assistência à saúde de magistrados e servidores. Pode-se perceber que em muitos casos os afastamentos ao trabalho decorrentes de transtornos mentais geram sofrimento no (e pelo) trabalho nos profissionais afetados, e para a organização acarretam absenteísmo, redução da produtividade e custos relacionados aos processos de saúde

Os profissionais afastados por questão de saúde, decorrente de distúrbios mentais, não recebem tratamento por parte da própria organização. Essas pessoas seguem em tratamento externo, geralmente com psiquiatra e em alguns casos também com psicólogo. O serviço prestado pela organização é o de perícia médica e psicológica, necessária para os procedimentos relacionados à licença para tratamento de saúde (concessão, manutenção e liberação). Devido à orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o PJSC não presta serviço de psicoterapia ambulatorial (clínica) aos colaboradores, por isso não há tratamento continuado para quem precisa desse auxílio (esteja afastado do trabalho ou não). Por isso, tem-se como objetivo estudar algumas técnicas de meditação *mindfulness* e de oferecer orientação e acompanhamento para colaboradores e colaboradoras de toda organização, com intuito de auxiliar na promoção de saúde.

O objetivo geral deste trabalho é o de compreender a técnica de meditação *mindfulness* como possibilidade de promoção em saúde mental para colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Os objetivos específicos são: (1) apresentar a relação entre saúde mental e trabalho; (2) caracterizar a técnica de meditação *mindfulness* e descrever as possibilidades de aplicação do método como promoção em saúde mental no trabalho; e (3) apresentar protocolos de *mindfulness* existentes que possam servir como medida promotora de saúde no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa é descritiva, pois visa apresentar como se entende a promoção em saúde mental no trabalho e como se aplica a meditação *mindfulness* no ambiente laboral. O método de abordagem é dedutivo, pois procura-se conhecer o que é feito no mercado de trabalho para então buscar compreender como pode ser a transposição para o contexto específico da gestão em saúde no PJSC. Nessa mesma linha, a abordagem é qualitativa, pois busca-se elucidar a possibilidade de aplicação do *mindfulness* em casos determinados de saúde no contexto do trabalho.

2 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

A saúde mental no trabalho é tema que vem ganhando mais atenção nas áreas de saúde e de gestão. O assunto tem tido mais visibilidade nas organizações devido ao aumento dos afastamentos ao trabalho e no impacto na produtividade daqueles que permanecem trabalhando sob condições inadequadas. As espécies de distúrbios que mais aparecem no contexto laboral são a depressão, ansiedade e estresse (FIGUEIREDO *et al.*, 2022).

Diante da conjuntura laboral moderna e das questões de saúde-doença que acometem a população em geral, o campo de estudo das relações entre saúde mental e trabalho ganha mais espaço. O trabalho exerce papel central na vida das pessoas e por isso é formador de identidade e também fonte de prazer e desconforto, assim como promotor de saúde e doença (AMAZARRAY, OLIVEIRA E FEIJÓ, 2019; SILVA e BUENO, 2018). Ao longo de uma vida dedicada ao trabalho, as pessoas estarão interagindo mais com seus colegas do que com seus familiares. As interações positivas entre os funcionários não apenas contribuem para um ambiente de trabalho melhor, mas também podem promover níveis mais altos de satisfação e produtividade. Relacionamentos negativos ou tóxicos no local de trabalho podem aumentar os níveis de estresse entre as pessoas, bem como sentimentos de isolamento. Tanto o estresse quanto o isolamento afetam negativamente a saúde mental e física (HAAR *et al*, 2019)

Sendo assim, as ações de promoção de saúde no ambiente de trabalho tendem a trazer resultados positivos. Essas práticas reduzem a falta de produtividade, o absenteísmo e o sofrimento, e aumentam engajamento nesse contexto e a satisfação com a vida, sendo que os melhores resultados apareceram no aumento da produtividade e na satisfação em geral (ATTRIDGE, 2019; MENDES, 2018; PAYNE *et al.*, 2018). Há também efeitos dessas intervenções em bem-estar no trabalho, na redução dos sintomas de *burnout*, na performance dos funcionários e na redução dos níveis de estresse (PIEPER, SCHRÖER e EILERTS, 2019; DYRBYE *et al.*, 2019; SEXTON e ADAIR, 2019, DA SILVA *et al.*, 2022).

A atenção à saúde mental no trabalho vem aumentando por diversos motivos. Primeiro, porque as doenças mentais são altamente prevalentes e altamente incapacitantes, com isso faz sentido focar a atenção nelas (especialmente porque a saúde mental é frequentemente negligenciada em conversas sobre saúde em geral). Na verdade, alguns distúrbios de saúde mental, como depressão, transtornos de ansiedade, transtorno bipolar, esquizofrenia e transtornos por uso de substâncias estão entre as principais causas de incapacidade em todo o mundo. (VIGO, THORNICROFT e TUN, 2016). Esses distúrbios trazem um custo muito elevado para as empresas e para a saúde pública. Somente nos Estados Unidos, estima-se que o custo anual das doenças mentais, incluindo custos diretos (como gastos com saúde) e custos indiretos (como perda de produtividade no trabalho), totalize US\$ 467 bilhões. (INSEL, 2008; ROEHRIG, 2016.)

Em que pese que existam ações de promoção de saúde realizadas por órgãos públicos aos seus servidores e servidoras, muitas dessas práticas visam atender demandas legais (como o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT e o serviço de Junta Médica Oficial) ou dar conta de demandas que surgem com adoecimento dos colaboradores. Mudar o foco no serviço público da ação paliativa para a promoção de saúde já pode ser considerado uma mudança de mentalidade. Embora a inovação seja muitas vezes atrelada à tecnologia, não se trata apenas de ciência e informática, mas também de poder atingir novos resultados fazendo diferente do que é feito; em suma, enquanto a criatividade é conceber algo novo, a inovação é implementar a novidade (AUDY, 2017). Além disso, conforme descreve Plonsky (2017), pode-se considerar que “inovação é a criação de novas realidades”. Por isso, direcionar recursos para a promoção de saúde, em vez de lidar com problemas depois que ocorrerem, é ação inovadora dentro do contexto de trabalho.

2.1 Um olhar sobre os transtornos mentais

A Organização Mundial da Saúde - OMS estima que em 2019 havia no mundo cerca de 970 milhões de pessoas com transtorno mental (1 em cada 8 habitantes), que é em torno de 13% da população mundial, sendo que 82% desse grupo se encontra em países de renda média e baixa, como é o caso do Brasil (OMS, 2022, a e b). Além disso, da população que possui algum problema de saúde mental, 300 milhões viviam com ansiedade, 280 milhões apresentavam depressão, 283 milhões eram dependentes de álcool, 36 milhões sofriam de dependência do uso de drogas, 64 milhões eram consideradas esquizofrênicas ou com transtorno bipolar, e que cerca de 703 mil cometem suicídio anualmente, sendo que muitas dessas estão em idade laboral (OMS, 2022, a e b). Percebe-se com isso que a incidência de ansiedade e depressão se aproxima de 31% e 29% do quadro dos transtornos mentais, ou seja, cerca de 60% dos problemas envolvendo saúde mental passam por essas duas condições. Ao mesmo tempo que essa proporção pode impressionar também dá direção da ação a ser tomada para impactar positivamente mais pessoas.

Estima-se que os transtornos mentais mais comuns, como depressão e ansiedade, custem para a economia mundial em torno de 1 trilhão de dólares todos os anos, sendo grande parte dessa soma referente à perda de produtividade no trabalho, além disso, projeta-se que o dispêndio com todos os transtornos mentais alcance a cifra de 6 trilhões de dólares em 2030, acompanhado do aumento das despesas sociais envolvidas (OMS, 2022, a e b).

Os distúrbios mentais comuns atingem cerca de 300 milhões de pessoas ao redor do mundo, sendo que 70% desse total são indivíduos que estão no mercado de trabalho, e em que pese que a maioria desses quadros sejam leves, cerca de 15% da força de trabalho possui transtornos de impacto médio, enquanto 5% possuem distúrbios mentais ou psiquiátricos mais graves (ATTRIDGE, 2019). Em complemento a esses dados, a OMS (2022 a) informa que cerca de 15% dos adultos em idade laboral desenvolvem algum transtorno mental em algum momento da vida.

O isolamento social ocasionado pela pandemia do covid-19 e as modalidades de trabalho a distância, assim como alterações negativas no contexto de vida, trazem impacto nas condições de saúde mental e ampliam a possibilidade de sofrimento emocional. Essas condições ditam as perspectivas para a saúde mental no trabalho para os próximos anos, que é de aumento dos distúrbios emocionais ocasionados pela atividade profissional. Para ilustrar esse aspecto, vale mencionar que a OMS cita que pesquisas estimam que no primeiro ano da pandemia do

covid-19 a incidência de depressão e ansiedade no mundo aumentou entre 25 e 27% (OMS, 2022 b).

Os servidores da justiça também têm sido expostos a padrões de administração que contribuem para que a saúde mental fique mais vulnerável. Amazarray, Oliveira e Feijó (2019) realizaram pesquisa no Judiciário Federal do Rio Grande do Sul com 2.063 participantes, onde avaliaram a associação entre a conjuntura laboral e os transtornos mentais comuns (TMC). Verificou-se alta correlação entre ambiente de trabalho e TMC. Servidores expostos à organização do trabalho e a relações sociais ou profissionais graves apresentaram prevalência de transtornos comuns quase quatro vezes maior se comparados aos que tinham aquelas variáveis satisfatórias (AMAZARRAY, OLIVEIRA E FEIJÓ, 2019). Especificamente sobre aquele órgão público, descobriu-se que cerca de 27% do público estudado apresentou transtornos mentais comuns (AMAZARRAY, OLIVEIRA E FEIJÓ, 2019).

Outro estudo no âmbito da justiça, realizado na Bahia entre 2011 e 2016, sobre as causas de absenteísmo-doença no poder judiciário daquele estado, constatou que a maior quantidade de afastamentos ocorreu entre servidores e servidoras com mais de 10 anos de carreira, que o grupo mais afetado foi o das mulheres, e que os transtornos do humor (como depressão e bipolaridade), os neuróticos (como o transtorno obsessivo-compulsivo e a ansiedade) e os relacionados ao estresse foram os diagnósticos clínicos mais observados naqueles afastamentos (MELO, SANTOS e FERNANDES, 2022). Essa pesquisa constatou alguns desafios a serem superados pelos setores de saúde a fim de melhor protegerem a saúde de servidores, dentre os quais o de prever o risco de afastamento, monitorar as condições de trabalho e atender as condições incapacitantes já existentes.

Fora da esfera do judiciário, pesquisa realizada entre 2010 e 2013, desta vez sobre afastamentos por motivo de doença em servidores públicos do poder executivo de Santa Catarina, constatou que os afastamentos relacionados aos transtornos mentais e do comportamento representaram cerca de 40% do total; que os transtornos do humor (afetivos), os transtornos neuróticos e os relacionados ao estresse foram os mais diagnosticados (sendo esses mais elevados entre as mulheres, enquanto que para os homens preponderou o uso de substância psicoativa); e que a média de idade dos servidores afastados foi de 45,51 anos (BAASCH, TREVISAN e CRUZ, 2017).

Pode-se constatar pelas estatísticas acima que a prevalência dos transtornos mentais percorre variados países e culturas, que atinge o ambiente de trabalho assim como outras dimensões da vida, que tem no contexto laboral fonte geradora de sintomas e sofrimento emocional, e que nas relações de trabalho perpassa o setor privado e público. Em complemento

a esses aspectos, dados dos três parágrafos anteriores demonstram prevalência de transtornos mentais no Poder Judiciário (esfera federal no estado do RS e estadual na BA) e também no Poder Executivo de SC.

2.2 Saúde mental e o serviço público

A importância da promoção da saúde e da prevenção de riscos e doenças de colaboradores dos órgãos do Poder Judiciário no Brasil dá base para formulação da Resolução n. 207/2015 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que institui a Política de Atenção Integral à Saúde de magistrados e servidores. Essa norma tem como alguns de seus objetivos o de implementar programas, projetos e ações voltados à promoção e à preservação da saúde física e mental, assim como o de coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência, promoção e prevenção em saúde de magistrados e servidores (CNJ, 2015). Em complemento aquele regramento, no âmbito do judiciário catarinense foi instituída a Resolução GP n. 2/2017 que reestrutura a Diretoria de Saúde do Tribunal de Justiça e direciona a atuação dessa área para ações de promoção de saúde e prevenção de doenças, assim como de realizar campanhas de educação e orientação em saúde (TJSC, 2017). Diante disso, existem as condições para enfrentar problemas de saúde e é necessário conhecer o que acomete os servidores para melhor propor ações e políticas de atenção.

Codo (2020) descreve que o funcionário público, apesar de estabilidade profissional, lida com outros desafios no seu dia a dia. Estar sobrecarregado, lidar com situações de pressão por causa de prazos e excesso de trabalho, são apenas alguns dos gatilhos que podem levar a problemas sérios, como fadiga, esgotamento e estresse traumático.

Não importa em qual área de serviço público, é fundamental reconhecer os primeiros sinais de alerta de um grave problema de saúde mental devido a experiências no trabalho. Boksmann (2020) defende que ao trabalhar em cargos estressantes é necessário reservar um tempo para o autocuidado, com isso apresenta dicas de autocuidado e bem-estar para profissionais do serviço público, tais como: cuidar da saúde (alimentação equilibrada e prática de atividade física), reduzir o uso de redes sociais, praticar meditação, estar em contato com a natureza, fazer terapia, diminuir acesso às notícias, aprender constantemente, e cultivar os relacionamentos.

Silva e Bueno (2015) apresentaram as principais razões para afastamento do trabalho por questões relacionadas à saúde mental no serviço público brasileiro a partir de estudo qualitativo que se baseou em documentos a respeito da prevalência de licenças por diagnósticos

de doença mental no serviço público, e que como resultado aponta a prevalência dessa forma de absenteísmo que se tornou um problema com tendência de agravamento, principalmente por ser ainda pouco discutido na administração federal. As autoras ponderam, no entanto, que em contrapartida o governo federal vem instaurando estratégias para desenvolver uma política de saúde pública mais assertiva para esse grupo de trabalhadores, como a criação dos Sistemas de Informação em Saúde do Servidor (SILVA E BUENO, 2015).

Outro estudo procurou identificar a prevalência de afastamentos por transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho, assim como verificar a relação entre tipo de transtorno e questões sociodemográficas e laborais com a quantidade de licenças e dias de afastamento em mais de duzentos servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (FONSECA e CARLOTTO, 2011). Concluiu-se que os transtornos de humor foram os mais prevalentes e que quem trabalhava no primeiro grau na capital e região metropolitana, e que se ausentaram por uso de substância psicoativa e transtornos de humor, tiveram maior número de dias de afastamento. (FONSECA e CARLOTTO, 2011).

Durante a pandemia de COVID-19 os funcionários públicos enfrentaram altas cargas de trabalho, além da relação vida privada e vida profissional ficar confusa com o ambiente de trabalho remoto. Essas variáveis puderam contribuir para que transtornos mentais surgissem e impactassem a qualidade de vida no trabalho. Estudos durante a pandemia e posteriores, mostraram a prevalência de sintomas de depressão e ansiedade entre funcionários públicos. (DUARTE *et al.*, 2020; SCHIMIDT *et al.*, 2020; DA COSTA, 2022). O estresse ocupacional causa diversos transtornos mentais, como depressão e ansiedade. A depressão e a ansiedade são hoje uma das principais causas de incapacidade no mundo, respectivamente, e podem causar um sério declínio na eficiência do trabalho. Tem sido relatado que longas jornadas de trabalho, falta de apoio público, alto nível de tensão no trabalho, insegurança no trabalho e ambiente físico desconfortável são fatores de risco para o desenvolvimento de sintomas de depressão e ansiedade em funcionários públicos, especialmente em mulheres (ROCHA, 2019).

Além disso, muitos funcionários públicos experimentam distúrbios emocionais decorrentes de transtornos mentais, incluindo depressão e ansiedade, durante e mesmo após epidemia do COVID-19. Portanto, é essencial que a avaliação e a intervenção psicológica para servidores públicos ocorram sempre, levando à ação precoce de intervenção psicológica e melhorando drasticamente o controle da pandemia e até mesmo uma rápida recuperação social.

Diante do exposto, é primordial direcionar recursos da organização para a saúde dos colaboradores, pois como resultado se reduz a incidência de doenças ocupacionais que ocasionam licenças médicas e se promove a qualidade de vida no ambiente profissional.

3 *MIDFULNESS*

3.1 Saúde Integrativa

A saúde integrativa reúne abordagens convencionais e complementares de forma conjunta e enfatiza tipos diferentes de intervenções, como abordagens convencionais de saúde (como medicação, fisioterapia, psicoterapia) e abordagens complementares de saúde (como acupuntura, meditação e ioga) em várias combinações, com ênfase no tratamento integral. Esse modo de entender a saúde busca práticas coordenadas entre diferentes provedores e instituições, reunindo modelos convencionais e complementares para cuidar do ser humano como um todo.

O uso de abordagens integrativas para saúde e bem-estar tem crescido em ambientes de cuidados no Brasil. Neste momento, há pesquisas que investigam os benefícios da saúde integrativa em situações variadas, como controle da dor, alívio dos sintomas em pacientes com câncer, promoção de comportamentos saudáveis, bem como adoecimento psíquico (RUELA *et al.*, 2019; BARROS, SPADACIO, COSTA, 2018).

Essa visão integrada ganhou espaço na saúde pública, especificamente no Sistema Único de Saúde – SUS, que, desde 2008, desenvolve política de práticas integrativas e complementares. No rol das ações recomendadas pelo SUS como terapêutica complementar e integrativa encontra-se a meditação, que inicialmente adentra no sistema como componente da medicina tradicional chinesa ou das práticas budistas, como a ioga, e passa a ser também aplicada de maneira isolada (BRASIL, 2015).

Um estudo qualitativo realizado por Barros *et al.* (2020), em 2017, buscou compreender os sentidos atribuídos por 21 gestores da rede pública de saúde da região metropolitana de Goiânia sobre a oferta de Práticas Integrativas e Complementares (PIC) na Atenção Primária à Saúde (APS). Os resultados mostraram que o modelo biomédico tem preferência quando se considera o que é mais vantajoso na organização dos serviços de APS, o que resulta na baixa ou descontínua oferta das PIC naquela região, e que é necessário ampliar os espaços de reflexão sobre as práticas integrativas e a forma como ainda são vistas (BARROS *et al.*, 2020).

Percebe-se ainda que a procura por abordagens integrativas em saúde e bem-estar tem crescido em ambientes corporativos, além disso, os benefícios potenciais do modelo integral aparecem em várias dimensões, como no uso de meditação *mindfulness*.

3.2 *Mindfulness* como prática integrativa em saúde

Promover saúde mental é uma forma de auxiliar as pessoas a enfrentarem os problemas emocionais aos quais estão submetidas. Nesse campo há possibilidade de ampliar campanhas de saúde e realizar atendimentos individuais e em grupo para auxiliar colaboradores com questões emocionais. Pode-se ainda desenvolver condições de trabalho mais adequadas e também criar estratégias para apoiar colaboradores que estejam afastados do serviço ou que retornaram ao trabalho após licença para tratamento de saúde.

Diante desse contexto, a promoção de saúde no trabalho se mostra adequada por ser ação proativa que visa reduzir incidência futura de transtornos mentais, assim como desenvolver bem-estar e qualidade de vida. Por outro lado, considerando que ainda não é frequente essa prática dentro da estrutura estatal, iniciativas com esse viés são inovadoras.

Dentre as possibilidades de atuação em promoção de saúde há a meditação, e dentre as técnicas de meditação existentes a que será proposta como ação preventiva é a *mindfulness*, que em tradução livre do inglês significa “atenção plena”.

A prática de *mindfulness* pode ser definida como a consciência que emerge de se prestar atenção de forma intencional e sem julgamento à experiência presente, momento a momento (KABAT-ZINN, 2019). Diferente dos tipos de meditação que buscam relaxar a mente e o corpo, essa técnica consiste em se concentrar no momento presente e perceber a própria respiração, as sensações (visual, auditiva, tátil ou proprioceptiva, olfativa e gustativa), os pensamentos e as emoções. Pode-se constatar três características nesse tipo de meditação: foco no presente; reconhecimento de contexto e perspectiva; e consideração crítica de rotinas, regras e noções pré-concebidas (LANGER, 2018). A partir da prática de atenção plena, alguns comportamentos podem ser desenvolvidos, como engajamento, abertura ao novo e atitude inovadora (LANGER, 2018).

Em muitas situações da vida quando estamos acostumados com determinada atividade ou tarefa é comum entrar no modo automático de fazer, ou seja, de tanto repetir uma ação passamos a desempenhá-la de maneira automatizada, e isso se repete na vida pessoal e profissional, sendo que praticar a atenção plena no cotidiano é uma das maneiras de sair do automatismo para se ter mais controle e presença na vida (LANGER, 2018). Outra forma de entender essa questão é perceber que temos um modo de fazer, quando realizamos atividades de forma repetitiva e não conectada, e um modo de ser, quando estamos presentes no que

fazemos e podemos extrair o máximo desse momento, e o *mindfulness* é uma forma de migrar do modo automático de fazer para o modo de ser (KABAT-ZINN, 2019).

Sobre a relação do *mindfulness* com a saúde, vale reforçar que a dicotomia mente e corpo ainda é muito presente na cultura ocidental e a meditação de atenção plena serve como possibilidade de integração desses dois polos do organismo; além disso, meditar com atenção plena também serve para alterar o contexto (ou criar um novo) em que corpo-mente estão inseridos em prol de que a mente possa promover novas condições ao que é fisiológico (LANGER, 2018). Segundo Langer (2018, p. 231), existem “duas maneiras como aprendemos a influenciar a saúde: trocar mentalidades não saudáveis por saudáveis, e aumentar um estado geral de atenção plena”; sendo que para ela esta última é mais duradoura e que resulta em maior controle pessoal.

Além do já exposto, o *mindfulness* auxilia na mudança de contexto (que gera imaginação, criatividade e energia renovada), na criação de novas categorias, na exploração de múltiplas perspectivas e na concentração no processo, e todas essas capacidades quando aplicadas à resolução de problemas promovem inovação (LANGER, 2018).

3.3 Mindfulness no Trabalho

A técnica de *mindfulness* tem sido aplicada em diferentes espaços, como em pacientes de hospitais, na atenção primária na saúde pública (postos de saúde), em escolas, locais de trabalho, dentre outros. Sobre os benefícios da atenção plena em específico no ambiente de trabalho, tanto para a organização quanto para o funcionário, pode-se citar o aumento da flexibilidade, da inovação, da capacidade de liderança, da produtividade e da satisfação (LANGER, 2018).

A utilização dessa técnica de meditação como possibilidade de promoção de saúde no ambiente de trabalho mostra-se promissora. Programas baseados em *mindfulness* auxiliam na redução do estresse, da exaustão (que é uma dimensão do *burnout*), do sofrimento emocional, no controle da depressão e da ansiedade, além de promoverem melhorias na interação social, na atenção, no bem-estar no trabalho, na realização pessoal, na qualidade do sono e na sensação de relaxamento (JANSSEN, *et al.*, 2018; PIEPER, SCHRÖER e EILERTS, 2019; PINHO, *et al.*, 2018; VONDERLIN, *et al.*, 2020). Em estudo sistemático com 24 pesquisas publicadas de 2009 a 2014, sobre a aplicação de intervenções baseadas em *mindfulness* no ambiente de trabalho, constatou-se que essa prática proporcionou redução no estresse, na ansiedade e na depressão, além disso funcionários que participaram desses programas mostraram maior

engajamento, concentração, aumento da resiliência, motivação, e bem-estar; por fim, também se encontrou evidências de que a prática contribuiu para melhorar a qualidade do sono e para reduzir os níveis de *burnout*, de exaustão e de fadiga (PÉREZ-FUENTES, *et al.*, 2020).

Implementar programa baseado em *mindfulness* tende a reduzir ansiedade, depressão, sofrimento psicológico e estresse, e a melhorar sensação de bem-estar, sendo que os efeitos variam de baixo impacto (no caso de bem-estar) para moderado (no caso de sofrimento emocional, depressão e ansiedade) e que as ações que trazem mais resultado são as direcionadas para as pessoas mais estressadas ou que passem por situações estressantes (GALANTE, *et al.*, 2021). Hilton *et al.* (2019), analisaram 175 revisões sistemáticas de pesquisas que mediram resultado de programas de *mindfulness* no ambiente de trabalho e elencaram as áreas que não tiveram melhoria com a prática, as em que não foi possível constatar relação e as que os efeitos foram positivos, e chegaram à conclusão de que as evidências de efeitos positivos do *mindfulness* recaem em dimensões como doenças crônicas, controle da dor, abuso de substâncias, depressão, ansiedade, e percepção de estresse.

Hülshager *et al.* (2013) realizaram dois experimentos para analisar os efeitos da prática de *mindfulness* com funcionários de empresas. Num primeiro estudo de cinco dias com 219 pessoas constataram que aquela prática não teve relação com melhora na exaustão emocional, porém, teve relação positiva com satisfação no trabalho, ou seja, a partir da prática de *mindfulness* foi possível para aqueles funcionários perceberem mais satisfação com o trabalho. No segundo estudo, que foi experimental com 64 pessoas, os resultados revelaram que os participantes do grupo experimental apresentaram menos exaustão emocional e mais satisfação com o trabalho do que o grupo de controle (que não praticou *mindfulness*). As conclusões feitas a partir daqueles dois estudos sugerem que funcionários que trabalham em empregos com alta demanda emocional o *mindfulness* tende a promover satisfação com o trabalho e a auxiliar na prevenção de exaustão emocional (*burnout*) (HÜLSHEGER *et al.*, 2013).

A fim de analisar os efeitos de uma intervenção baseada em *mindfulness* foi aplicado programa de oito semanas do protocolo *Mindfulness Based Health Promotion* – MBHP (Promoção da Saúde Baseada em *Mindfulness*) com cerca de 88 policiais (da Polícia Civil em Porto Alegre e da Guarda Municipal de São Paulo) com comparação dos efeitos percebidos em relação a um grupo de controle que compunha uma lista de espera (em quantitativo similar) e com relação ao mesmo grupo no pós intervenção e seis meses após a prática (TROMBKA, *et al.*, 2021). Os critérios para escolha dos participantes foram: ser policial da ativa, ter entre 21 e 65 anos, disponibilidade de frequentar as oito sessões do programa, e interesse de participar voluntariamente; por outro lado, os critérios de exclusão eram: envolvimento prévio com

alguma intervenção baseada em *mindfulness* nos 3 meses anteriores, estar em episódio de depressão, ou de mania, ou de hipomania, ou de psicose (atual ou passada), ter transtorno de abuso de substâncias (excluindo tabaco), e ter risco de suicídio (TROMBKA, *et al.*, 2021). A prática de meditação foi divulgada em ambas as instituições pela internet, mídias sociais e cartazes, os policiais que demonstraram interesse e preencheram os critérios para participar foram entrevistados pessoalmente pelos pesquisadores, e os 170 voluntários admitidos no programa foram escolhidos aleatoriamente para compor o grupo de meditação (cujas as sessões ocorreram no horário de expediente) ou o grupo da lista de espera, sendo que os grupos de meditação iniciaram com cerca de 21 policiais, e um facilitador conduziu os grupos em Porto Alegre e outro os participantes em São Paulo (TROMBKA, *et al.*, 2021). O resultado desse estudo mostrou que o grupo que participou do programa MBHP apresentou melhora na qualidade de vida e nos sintomas de ansiedade e depressão, tanto logo após o fim da intervenção quanto em acompanhamento depois de seis meses; além disso, concluiu-se que é viável aplicar o protocolo MBHP com profissionais no trabalho, assim como que a prática foi efetiva para melhorar qualidade de vida e reduzir sintomas de ansiedade e depressão entre policiais brasileiros (TROMBKA, *et al.*, 2021). Essa pesquisa em particular apoia a implementação de prática de meditação no ambiente organizacional do PJSC, pois englobou profissionais de atividade correlacionada com os servidores do judiciário, assim como foi realizada durante o expediente.

3.4 Protocolos de *mindfulness*

Há variados protocolos de aplicação do *mindfulness*, já testados e validados, que servem de referência para entender os modelos existentes e que podem ser implementados no ambiente organizacional. Apresenta-se quatro desses protocolos que estão disponíveis no Brasil, com acesso à formação de novos instrutores naquela técnica, assim como com profissionais já treinados que podem ser contratados para tal prestação de serviço.

Em 1979 Jon Kabat-Zinn, pesquisador da Universidade de Massachusetts, nos Estados Unidos, inicia a pesquisa com aplicação de *mindfulness* em pacientes com dor crônica e com sintomas de estresse, e na sequência amplia o escopo da atividade para pessoas com transtorno de ansiedade e depressão. Esse trabalho resulta na criação do protocolo chamado *Mindfulness Based Stress Reduction* – MBSR (Redução de Estresse Baseado em *Mindfulness*). Esse programa consiste em oito sessões semanais em grupo, com duração de duas horas e meia cada, com práticas diárias de cerca de quarenta e cinco minutos e um retiro de meditação entre a

quinta e sexta semana (de cerca de seis horas). As sessões abrangem atividades de atenção plena na alimentação e na respiração, escaneamento corporal, exame de percepções e crenças, práticas de yoga, meditação sentada e caminhando), práticas para lidar com estresse, práticas de atenção plena para lidar com situações difíceis e estressantes, dentre outras (KABAT-ZINN, 2017; UMASS MEMORIAL HEALTH, 2022; CENTRO MENTE ABERTA, 2022).

Outro protocolo existente é o *Mindfulness Based Cognitive Therapy* – MBCT (Terapia Cognitiva Baseada em *Mindfulness*), que foi desenvolvido em conjunto nas Universidades de Cambridge e Oxford, na Inglaterra, e Universidade de Toronto, no Canadá, com elementos da terapia cognitiva comportamental – TCC e base no protocolo MBSR. A proposta inicial desse programa era tratar pacientes com episódios recorrentes de depressão, e na sequência expandiu atuação para a saúde mental de modo geral. O protocolo consiste em oito sessões semanais em grupo, com duração de duas horas e meia cada, além de exercícios realizados diariamente entre uma sessão em grupo e outra, que consistem nos seguintes: escaneamento corporal, atenção às atividades rotineiras, comer com atenção, atenção plena da respiração, agenda de experiências agradáveis, agenda de experiências desagradáveis, respiração de três minutos, caminhar consciente, dentre outros. As sessões possuem propostas de exercícios como: escaneamento corporal, *inquiry* (questionamentos sobre o que acontece no presente), respiração na posição sentada, práticas de alongamento, respiração de 3 minutos, comer e caminhar de maneira consciente, dentre outras correlatas (TEASDALE, WILLIAMS, SEGAL, 2016; ALMEIDA, DEMARZO, NEUFELD, 2020).

Há protocolo desenvolvido na Universidade Federal de São Paulo que se chama *Mindfulness Based Health Promotion* – MBHP (Promoção da Saúde Baseada em *Mindfulness*), que é inspirado no protocolo MBSR e traz elementos do MBCT. Esse programa visa à promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida, assim como gerenciamento do estresse. O programa tem oito sessões semanais em grupo, com duração de duas horas cada. Neste programa os praticantes também são orientados a realizar exercícios em casa diariamente, que consistem nos apresentados nos dois parágrafos anteriores e também os seguintes: prática da escolha, atenção plena no conversar e atenção à autocompaixão (TROMBKA, *et al.*, 2021; CENTRO MENTE ABERTA, 2022). Destacam-se também as práticas informais de atenção plena, como comer, fazer atividades domésticas, caminhar, se exercitar e conversar; são ressaltados os conceitos de aceitação, valores e psicologia positiva; além disso, são introduzidas atividades psicoeducativas e incluído treinamento de compaixão (TROMBKA, *et al.*, 2021).

Também foi desenvolvido outro protocolo de *mindfulness* no Brasil, o Treinamento em 8 Sessões de *Mindfulness* – T8SM©, que teve seu berço no Instituto da Psiquiatria do Hospital

das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo - IPq/HCFMUSP. Ele é um curso de introdução à meditação *mindfulness*, desenvolvido em 2012 e que vem sendo aprimorado desde então. Com didática clara, tanto iniciantes quanto praticantes experientes podem se beneficiar, melhorando o foco e a regulação emocional (STÜBING, 2015). A pesquisadora desenvolveu o protocolo com pacientes psiquiátricos do IPq- USP. O T8SM© ensina desde os passos iniciais da *mindfulness*, até práticas mais elaboradas, desenvolvendo uma prática sólida com embasamento teórico (STUBING *et al.*, 2021). Como mostram diversas pesquisas, apenas 8 sessões são suficientes para produzir transformações positivas bastante evidentes, tanto em comportamentos quanto em funções neurofisiológicas e até na estrutura do cérebro. (RUSSEL, ARCURI, 2015; CIFU *et al.*, 2018; RAJ *et al.*, 2019).

Os quatro protocolos acima apresentam características semelhantes, tem pesquisas que comprovam benefícios da sua prática e se mostram viáveis para a aplicação em ambiente profissional. O objetivo não é dizer qual é melhor, porque eles são muito semelhantes entre si, a diferença está mais na formação do instrutor (que pode ser superficial ou mais aprofundada).

Diante do que foi apresentado anteriormente, sobre o aumento dos casos de afastamento ao trabalho decorrente de transtornos mentais, de terapêuticas de saúde integrativa serem complemento adequado aos tratamentos convencionais, e da necessidade e efetividade de ações que promovam saúde e bem-estar no trabalho, entende-se que oferecer a meditação *mindfulness* a colaboradores do Poder Judiciário catarinense pode ser uma estratégia efetiva para promover saúde mental, assim como que tal programa é viável para ser aplicado no contexto laboral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descreveu-se neste artigo como a meditação *mindfulness*, que tem sido praticada em variados ambientes e no contexto laboral, tem ganhado espaço e demonstrado ser benéfica para auxiliar pessoas com transtornos emocionais, principalmente ansiedade, depressão e estresse. O desenvolvimento de programas para aplicar essa técnica no Poder Judiciário de Santa Catarina mostra-se viável e com potencial de gerar ganhos aos que se engajarem na prática.

A escolha pode ser feita dentre os protocolos apresentados anteriormente, pois possuem validade científica e são aplicados em organizações há anos. Ponto a ser levado em consideração é que o instrutor tenha formação e seja certificado no respectivo protocolo e tenha experiência para contribuir com os grupos a serem formados. Salienta-se que o instrutor em *mindfulness* pode ser servidor ou não do Tribunal de Justiça.

Ações que visem a promoção de saúde são importantes, pois diminuem incidência de doenças e melhoram a qualidade de vida e o bem-estar. No ambiente profissional, diminuem gastos com licenças médicas, bem como tornam o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo

Sugere-se que com implantação desse programa de meditação no PJSC os participantes sejam acompanhados para se avaliar o impacto na saúde e bem-estar individual, assim como a experiência de cada participante, levando a um aperfeiçoamento da atividade.

Por fim, sugere-se também que pesquisas empíricas sejam realizadas no ambiente profissional, principalmente em Tribunais de Justiça, para que se continue avaliando os impactos do *mindfulness* na saúde de trabalhadores. Propõem-se que sejam realizados mais estudos empíricos e longitudinais no Brasil, pois a grande maioria dos estudos encontrados são estrangeiros, com acompanhamento de praticantes de *mindfulness* ao longo de um período da vida. Além disso, estudos que acompanhem grupo de praticantes em comparação com não praticantes pode elucidar ainda mais os benefícios da técnica.

A prática de *mindfulness* atua no plano individual e na rotina de vida, por outro lado, os processos de trabalho e o clima organizacional também influenciam na saúde e no bem-estar dos colaboradores. Melhorias na organização do trabalho que alcancem de maneira estrutural as condições laborais que geram adoecimento profissional tendem a potencializar ações e programas de saúde mental.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. de O.; DEMARZO, M.; NEUFELD, C. B.. Terapia cognitiva baseada em mindfulness no atendimento clínico individual de depressão. **SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog.** (Ed. port.), Ribeirão Preto, v. 16, n. 3, p. 55-63, set. 2020 . Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762020000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 dez. 2022.

AMAZARRAY, M. R.; OLIVEIRA, G. F.; FEIJO, F. R.. Contexto de Trabalho e Transtornos Mentais Comuns em Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul, Brasil. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 687-694, set. 2019 . Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 abr. 2022.

AUDY, J.. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31 (90), maio 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/citation/?lang=pt#>. Acesso em: 6 jan. 2023.

ATTRIDGE, M.. A Global Perspective on Promoting Workplace Mental Health and the Role of Employee Assistance Programs. **American Journal of Health Promotion** 33, no. 4, 622–29, maio 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0890117119838101c>. Acesso em 15 abr. 2022.

BAASCH, D.; TREVISAN, R. L.; CRUZ, R. M. Perfil epidemiológico dos servidores públicos catarinenses afastados do trabalho por transtornos mentais de 2010 a 2013. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 22, n. 5, pp. 1641-1650, maio 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017225.10562015>. Acesso em: 10 out. 2022.

BARROS, L.C.N. de *et al.* Práticas Integrativas e Complementares na Atenção Primária à Saúde: Percepções dos Gestores dos Serviços. **Escola Anna Nery**. v. 24, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0081>. Acesso em: 28 dez. 2022.

BARROS, N. F. de; SPADACIO, C.; COSTA, M. V. da. Trabalho interprofissional e as Práticas Integrativas e Complementares no contexto da Atenção Primária à Saúde: potenciais e desafios. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 163-173, set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/WhJFzVYJtKrZs7zNjq5k49R/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 nov. 2022.

BOKSMAN, Kris. Mental Health & Wellness Guide for Public Service Professionals. **STEPS – Student Training & Education in Public Service**, 2020. Disponível em: <https://www.publicservicedegrees.org/resources/mental-health-in-public-service/>. Acesso em 5 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de práticas integrativas e complementares no SUS: atitude de ampliação de acesso**. Brasília: 2015. 96 p. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_praticas_integrativas_complementares_2ed.pdf. Acesso em 14 dezembro 2022.

CENTRO MENTE ABERTA – Centro Brasileiro de Mindfulness e Promoção da Saúde - **Mente Aberta. Protocolos Mindfulness**. Universidade Federal de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://mindfulness.unifesp.br/mindfulness/protocolos>. Acesso em 20 out. 2022.

CIFU, G. *et al.* Mindfulness-based interventions and cognitive function among breast cancer survivors: a systematic review. **BMC Cancer** 18, 1163, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12885-018-5065-3>. Acesso em: 28 out. 2022.

CODO, Wanderley *et al.* **Saúde Mental e Trabalho no Serviço Público**. São Paulo: LTr Editora, 2020. 434 p.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 207/2015. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. **Diário da Justiça Eletrônico**, n. 186, de 19/10/2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em: 9/10/2022.

DA COSTA, A. C. A.. Implementação de políticas públicas para o tratamento dos problemas de saúde mental decorrentes da pandemia do Covid-19. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 1287-1301, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3964>. Acesso em: 14 out. 2022

DA SILVA, A. V. C. *et al.* Intervenções terapêuticas para a síndrome de burnout em profissionais da saúde durante a pandemia de covid-19: revisão integrativa de leitura. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**-ISSN 2675-6218, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1060>. Acesso em: 29 out. 2022.

DUARTE, M. de Q. *et al.* COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3401-3411, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/ghSHWNYkP6gqJm4LQVhkB7g/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2022.

DYRBYE, L. N. *et al.* Effect of a professional coaching intervention on the well-being and distress of physicians: a pilot randomized clinical trial. **JAMA internal medicine**, v. 179, n. 10, p. 1406-1414, 2019. Disponível em: <https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/fullarticle/2740206>. Acesso em: 4 dez. 2022.

FIGUEIREDO, L. *et al.* Adoecimento psíquico no trabalho. **Revista Estudos e Negócios Academicos**, v. 2, n. 4, p. 94-100, 2022. Disponível em: <https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/101/106>. Acesso em: 5 nov. 2022.

FONSECA, Rosália Maria Costa; CARLOTTO, Mary Sandra. Saúde mental e afastamento do trabalho em servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 5, n. 2, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004. Acesso em: 12 out. 2022.

GALANTE J; *et al.* Mindfulness-based programmes for mental health promotion in adults in nonclinical settings: A systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. **PLoS Med** 18(1), jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003481>. Acesso em: 16/10/2022.

HAAR, J. *et al.* The Role of Relationships at Work and Happiness: A Moderated Moderated Mediation Study of New Zealand Managers. **Sustainability** 11, 3443, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/12/3443>. Acesso em: 2 dez. 2022.

HILTON, L. G. *et al.* Mindfulness Meditation for Workplace Wellness: An Evidence Map, **Work**, vol. 63, no. 2, pp. 205-218, 2019. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/work/wor192922>. Acesso em: 26 dez. 2022.

HÜLSHEGER, U. *et al.* Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. The Journal of applied psychology. **Journal of Applied Psychology** Vol. 98, No.2, p. 310–325, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234018520_Benefits_of_Mindfulness_at_Work_The_Role_of_Mindfulness_in_Emotion_Regulation_Emotional_Exhaustion_and_Job_Satisfaction. Acesso em: 26 dez. 2022.

INSEL, T. R. Assessing the economic costs of severe mental illness. **The American Journal of Psychiatry**, v. 165, n. 6, p. 663-665, 2008. Disponível em: https://ajp.psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.ajp.2008.08030366?url_ver=Z39.88-2003&rft_id=ori:rid:crossref.org&rft_dat=cr_pub%20%20pubmed. Acesso em: 21 nov. 2022.

JANSSEN, M. *et al.* Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review. **PLoS ONE** 13(1), 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191332>. Acesso em 16 abr. 2022.

KABAT-ZINN, J. **Atenção plena para iniciantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 176 p.

KABAT-ZINN, J. **Viver a catástrofe total**: como utilizar a sabedoria do corpo e da mente para enfrentar o estresse, a dor e a doença. 1. ed. São Paulo: Palas Athena, 2017. 704 p.

LANGER, E. J. **Atenção plena**: como praticar mindfulness em todas as áreas de sua vida. São Paulo: Benvirá, 2018. 264 p.

MELO, B. F.; SANTOS, K. O. B.; FERNANDES, R. de C. P. Indicadores de absenteísmo por doença mental no setor judiciário: abordagem descritiva de uma coorte retrospectiva. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 47, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000022719>. Acesso em 8 out. 2022.

MENDES, R. S. de O. **Estresse no ambiente de trabalho**: Aplicação de um programa de intervenção com profissionais da saúde de uma Unidade de Terapia Intensiva. 2018, 56 p. Dissertação (Mestrado da Escola de Educação em Saúde) - Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24850>. Acesso em: 5 dez. 2022.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **WHO guidelines on mental health at work**. Genebra: 2022a. < <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>>. Acesso em 3 out. 2022.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **World mental health report**. Genebra: 2022b. < <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report>>. Acesso em 4 out. 2022.

PAYNE, J. *et al.* Elements of a workplace culture of health, perceived organizational support for health, and lifestyle risk. **American Journal of Health Promotion**, v. 32, n. 7, p. 1555-1567, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29529865/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

PÉREZ-FUENTES, M. del C. *et al.* Mindfulness for Preventing Psychosocial Risks in the Workplace: A Systematic Review and Meta-Analysis, **Applied Sciences** 10, no. 5: 1851, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/app10051851>. Acesso em: 29 out. 2022.

PIEPER, C.; SCHRÖER, S.; EILERTS, A. Evidence of Workplace Interventions—A Systematic Review of Systematic Reviews. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 16, no. 19: 3553, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph16193553>. Acesso em: 15 abr. 2022.

PINHO, P. H. *et al.* *Mindfulness* no contexto dos transtornos mentais: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool E Drogas**, 16(3), p. 105-117, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1806-6976.smad.2020.166027>. Acesso em: 16 abr. 2022.

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, 31(90), maio-ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/3Vmk8zqHbrVcgBwhMTyTC7d/?lang=pt>. Acesso em: 6 nov. 2022.

RAJ, S. *et al.* Effectiveness of mindfulness based cognitive behavior therapy on life satisfaction, and life orientation of adolescents with depression and suicidal ideation. **Asian journal of psychiatry**, v. 39, p. 58-62, 2019. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30579108/>. Acesso em: 6 nov. 2022.

ROCHA, E. K. G. T. Desigualdade também no adoecimento: mulheres como o alvo preferencial das síndromes do trabalho. **Anais**, p. 1-19, 2019. Disponível em: <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/view/3398>. Acesso em: 11 out. 2022.

ROEHRIG, C. Mental disorders top the list of the most costly conditions in the United States: \$201 billion. **Health Affairs**, v. 35, n. 6, p. 1130-1135, 2016. Disponível em: <https://www.healthaffairs.org/doi/pdf/10.1377/hlthaff.2015.1659>. Acesso em: 5 jan. 2023.

RUELA, L. de O. *et al.* Implementação, acesso e uso das práticas integrativas e complementares no Sistema Único de Saúde: revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 4239-4250, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/DQgMHT3WqyFkYNX4rRzX74J/?lang=pt>. Acesso em: 3 set. 2022.

RUSSELL, T. A.; ARCURI, S. M. A neurophysiological and neuropsychological consideration of mindful movement: clinical and research implications. **Frontiers in Human Neuroscience**, v. 9, p. 282, 2015. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4443777/>. Acesso em: 5 set. 2022.

SCHMIDT, B. *et al.* Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 37, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/L6j64vKkynZH9Gc4PtNWQng/>. Acesso em: 15 out. 2022.

SEXTON, J. B.; ADAIR, K. C. Forty-five good things: a prospective pilot study of the Three Good Things well-being intervention in the USA for healthcare worker emotional exhaustion, depression, work-life balance and happiness. **BMJ open**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <https://bmjopen.bmj.com/content/9/3/e022695>. Acesso em: 4 set. 2022.

SILVA, R. B.; BUENO, H. P. V. **A saúde mental e os principais motivos de afastamento do servidor público brasileiro**. 2017, 18 p. Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação lato sensu à distância em Saúde Mental pela UCDB/Portal Educação. Disponível em: <https://www.mpm.mp.br/portal/wp-content/uploads/2017/02/saude-mental-e-trabalho.pdf>. Acesso em 15 abr. 2022.

STÜBING, K. S. *et al.* A pilot intervention with mindfulness for inpatients with Eating Disorders. **Academia Letters**, p. 2, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/64122273/A_pilot_intervention_with_mindfulness_for_inpatients_with_Eating_Disorders. Acesso em: 3 nov. 2022.

STUBING, K. S. **Uma intervenção com meditação para pacientes internados com transtorno alimentar**. 2015, 200 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Programa de Psiquiatria. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5142/tde-03022016-094452/publico/KatyaSibeleStubing.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2022.

TEASDALE, J.; WILLIAMS, M.; SEGAL, Z. **Manual prático de mindfulness (meditação de atenção plena)**: um programa de oito semanas para libertar você da depressão, da ansiedade e do estresse emocional. São Paulo: Pensamento, 2016. 235 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (Brasil). Resolução GP n. 2/2017. Reestrutura a Diretoria de Saúde do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, n. 2518, de 05/02/2017. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=163892&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 9 ago. 2022.

TROMBKA, M. *et al.* Mindfulness Training Improves Quality of Life and Reduces Depression and Anxiety Symptoms Among Police Officers: Results From the POLICE Study—A Multicenter Randomized Controlled Trial. **Front. Psychiatry**, v. 12, fev. 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2021.624876/full>. Acesso em 20 nov. 2022.

UMASS MEMORIAL HEALTH. Center for Mindfulness, 2022. **MBSR 8-week online live**. Disponível em: <https://www.umhealth.org/umass-memorial-medical-center/services-treatments/center-for-mindfulness/mindfulness-programs/mbsr-8-week-online-live>. Acesso em: 20 nov. 2022.

VIGO, D.; THORNICROFT, G.; ATUN, R. Estimating the true global burden of mental illness. **The Lancet Psychiatry**, v. 3, n. 2, p. 171-178, 2016. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26851330/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

VONDERLIN, R. *et al.* Mindfulness-Based Programs in the Workplace: a Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. **Mindfulness** 11, p. 1579–1598, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>. Acesso em 17 abr. 2022.

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA ÀS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO
E TOMADA DE DECISÃO EM AUDIÊNCIAS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO
NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE APPLIED TO NEGOTIATION AND DECISION-
MAKING STRATEGIES IN MEDIATION AND CONCILIATION HEARINGS IN
THE JUDICIAL POWER OF SANTA CATARINA**

Marcelo Fraga¹

RESUMO

O presente artigo trata da resolução de conflitos de forma autocompositiva, notadamente a mediação e a conciliação, buscando analisar o papel de mediadores e conciliadores na condução das sessões, tendo em vista as habilidades socioemocionais necessárias ao melhor exercício da função, cuja aquisição e desenvolvimento é decorrência do que se conhece como inteligência emocional. Procura também analisar alguns entraves ao melhor aproveitamento do modelo e traz à lume os esforços do Poder Judiciário de Santa Catarina para capacitar seus profissionais e estruturar os ambientes físicos e virtuais destinados a estas atividades. A metodologia a ser utilizada é a pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Conflitos. Mediação. Conciliação.

ABSTRACT

This article deals with conflict resolution in a self-composite way, notably mediation and conciliation, seeking to analyze the role of mediators and conciliators in conducting sessions in view of the socio-emotional skills necessary for the best exercise of the function, whose acquisition and development is a result of what is known as emotional intelligence. It also seeks to analyze some obstacles to the best use of the model and brings to light the efforts of the Judiciary of Santa Catarina to train its professionals and structure the physical and virtual environments destined for these activities. The methodology to be used is bibliographical research.

Keywords: Emotional intelligence. Conflicts. Mediation. Conciliation.

¹ Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina e Bacharel em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC). E-mail: marcelofraga@tjsc.jus.br. Orientadora: Dra. Ana Paula Ribeiro Kobarg.

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina vem trabalhando no sentido de melhorar sua relação com a sociedade através de diversas iniciativas, muitas delas partindo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ou tendo este órgão como principal patrocinador. Tais iniciativas incluem a padronização de procedimentos e códigos, o uso de linguagem simples, medidas para dar maior celeridade e efetividade aos processos, estímulo à solução consensual de conflitos, entre outras, na esteira da natural evolução social e das mudanças no corpo normativo do país. Os constantes investimentos em infraestrutura, tecnologia, pessoal, além de parcerias e outras iniciativas, objetivam uma prestação jurisdicional cada vez mais inclusiva, rápida e efetiva. Em que pese todo esse esforço, os gargalos não são poucos e contribuem decisivamente para a demora na prestação jurisdicional.

Nesse contexto, também tem se intensificado o estímulo à solução dos conflitos de forma consensual, rápida e pacífica, através da mediação ou conciliação, conforme o caso, estando a demanda já judicializada ou não. Inclusive, neste último caso, com a criação de setores específicos para a solução de conflitos na fase pré-processual, como os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC).

Não por acaso, a Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil) veio a instigar a autocomposição, responsabilizando todos os envolvidos pelo seu estímulo (art. 3º, § 3º), encarregando o magistrado de promovê-la a qualquer tempo (art. 139, V), determinando a criação de setores nos diversos tribunais para o tratamento de conflitos de forma consensual (art. 165), delimitando o papel dos diferentes métodos (art. 165, §§ 2º e 3º), entre outras proposições, sem esquecer da arbitragem, outro método de resolução consensual de conflitos regido pela Lei nº 9.307/96.

A solução consensual de conflitos através da mediação ou conciliação é, sem dúvida, uma forma célere de dar vazão à enorme quantidade de processos judiciais em trâmite no país e melhor atender às expectativas dos litigantes. Entretanto, as iniciativas têm esbarrado na resistência das pessoas em convergir, visto que um número relativamente pequeno de acordos – total ou parcial – resulta das audiências de mediação e/ou conciliação. O fato é que tal prática não faz parte da cultura brasileira e prefere-se, em regra, deixar de conciliar para aguardar decisão final – sentença – no processo judicial.

É nesse contexto que se destaca o papel do indivíduo que conduz a sessão de mediação ou conciliação. A pessoa à frente da audiência tem uma participação fundamental e decisiva na obtenção de um resultado satisfatório, que é abrir um canal de diálogo entre as partes

envolvidas e, possivelmente, chegar a uma convergência de interesses. É indispensável possuir conhecimento e preparo, pois, a qualquer momento, se for o caso, precisará intervir, sempre escolhendo com cuidado a melhor forma de fazê-lo e o momento oportuno. Requer ainda autoconhecimento, autocontrole e sensibilidade para fazer uma leitura mais precisa possível do sentimento e do comportamento dos participantes. Tais características certamente são necessárias à função de mediador(a) e conciliador(a) e fazem parte de um pacote que está inserido no conceito de inteligência emocional, que será abordado mais adiante. Não se objetiva tratar do tema como uma solução única e definitiva a ser aplicada, mas como uma ferramenta auxiliar aos profissionais que conduzem as sessões de mediação e conciliação.

Este artigo pretende — sem ter a pretensão de esgotar o tema — trazer os conceitos de mediação e conciliação e procurar definir a importância do terceiro facilitador que, utilizando-se da inteligência emocional para a solução de conflitos interpessoais, judicializados ou não, consiga conduzir os litigantes satisfatoriamente, demonstrando a cada parte envolvida a capacidade que cada um tem de resolver seus próprios conflitos através do diálogo pacífico e da boa-fé. É importante destacar que, quando da aplicação da metodologia, no que tange à compreensão das diversas vertentes emocionais, a resolução da lide não pode deixar margem a entendimento diverso daquele que permitiu o consenso.

O presente trabalho está dividido nos seguintes tópicos: 1) Métodos Alternativos de Solução de Conflitos: Conciliação e Mediação; 1.1) Conciliação; 1.2) Mediação; 2) Legislação Aplicável à Resolução dos Conflitos de Forma Autocompositiva e o Poder Judiciário; 2.1) Resolução nº 125, de 29 de Novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça; 3) Solução de Conflitos de Forma Consensual; 4) Inteligência Emocional; 4.1) Inteligência Emocional e o Processo de Resolução de Disputas de forma Autocompositiva no Poder Judiciário.

Registra-se que a pesquisa não tem a pretensão de expor uma verdade absoluta sobre o tema, até porque tanto a solução de conflitos quanto a inteligência emocional dialogam e se complementam.

1 MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS: CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

A conciliação e a mediação são meios alternativos autocompositivos de resolução de conflitos que buscam, através da comunicação, trazer à tona interesses comuns das partes envolvidas, que até então divergiam, com o objetivo de realizarem um acordo e porem fim ao

litígio. Tanto na conciliação quanto na mediação, podem ser transacionados direitos disponíveis e, em casos excepcionais, os indisponíveis, nos termos do art. 3º da Lei nº 13.140/2015, que assim dispõe: “Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação”.

Os dois métodos são facilitados por um terceiro imparcial e são autocompositivos porque este terceiro imparcial não impõe sua decisão às partes, ao contrário da heterocomposição. Através desses métodos é possível resolver disputas com menor onerosidade, maior celeridade e, na medida do possível, com maior grau de satisfação das partes envolvidas, já que o resultado final a ser obtido decorre da participação direta dos litigantes. Cardoso, Iocohama e De Oliveira (2020, p. 12) descrevem a autocomposição como: “meios que descaracterizam o monopólio judicial e promovem um acordo entre as partes sobre o conflito sem necessariamente um processo judicial”. Segundo Mikolos e Mikolos (2020, p. 26) “A autocomposição expressa a manifestação de vontade das partes na tomada de decisão diante dos conflitos existentes entre elas e se fundamenta pelo princípio da autonomia privada”.

Ainda, segundo Mikolos e Mikolos (2020), os métodos autocompositivos concluídos com resultado positivo deixam de ser judicializados, o que ajuda a desafogar o Poder Judiciário, mas não apenas isso, e arrematam (MIKOLOS; MIKOLOS, 2020, p. 25):

Para tanto, é fundamental uma transformação cultural na sociedade a fim de criar uma consciência coletiva acerca dos benefícios e da eficácia desses métodos. Dessa forma, eles serão escolhidos por suas vantagens e não para evitar a morosidade do judiciário. O aprimoramento dos meios alternativos de resolução de conflitos fomenta o princípio da autonomia privada e promove a participação dos membros da sociedade na tomada de decisões.

De acordo com Aguiar (2022, p. 23), a mediação não é uma ação intuitiva, e isso serve também para a conciliação. Baseiam-se em uma técnica logicamente estruturada, que busca a cooperação entre os envolvidos, demonstrando-lhes os benefícios que podem surgir com o somatório de forças em que todos saem ganhando. Não basta ao mediador ou conciliador ser um ouvinte paciente. Não se pode atuar de forma a pensar nos problemas colocados aleatoriamente, sem perceber as condições e o estado emocional dos envolvidos, ou apresentar soluções prontas, sem considerar as especificidades do caso, e até dificultando a iniciativa dos litigantes em apresentar soluções e discuti-las. A condução do conflito de forma construtiva, com regras preestabelecidas e um terceiro interveniente com poder para determinar os rumos da lide, qualificado, hábil e prestigiado, “tem o potencial de levar os

envolvidos a uma jornada edificante” (AGUIAR, 2022, p. 17). Azevedo (2016, p. 157) pontua que:

O processo de mediação, como outros referentes a métodos apropriados de resolução de controvérsias, apresenta como propriedade a presença do contraditório, permitindo-se, pois, que todos os participantes possam atuar de modo a tentar resolver a disputa. Na etapa de mediação fica evidenciado que o que se busca, sobretudo, é que as próprias partes cheguem à solução.

Mediador ou conciliador é o terceiro imparcial, envolvido na solução de uma controvérsia. Em geral, há apenas um envolvido na condução das sessões de mediação e conciliação, mas pode haver mais de um, a depender da vontade das partes.

Cazelli e Ferro (2020, p. 397) “apresentam uma revisitação na interpretação da cláusula de acesso à justiça com vistas não apenas a uma melhoria na prestação dos serviços jurisdicionais quanto também como decorrência do princípio constitucional da solidariedade”. Apresentam também apontamentos adotados na União Europeia e na Colômbia, segundo os quais não há que se falar em violação da cláusula de acesso universal à justiça quando se prevê a obrigatoriedade de prévia tentativa de conciliação ou mediação. O objetivo foi apontar o nível de interesse na judicialização, considerando a impossibilidade de solução do conflito existente pela forma autocompositiva. Por último, os autores fazem uma breve interpretação do interesse da ação nacional com base na doutrina de conciliação e mediação obrigatórias para o uso racional da máquina judiciária.

Zamroni (2021, p. 1) colabora descrevendo que a mediação e a conciliação são alternativas, com características distintas de atuação do terceiro na solução de conflitos nas relações trabalhistas. O autor aponta erros conceituais que provocam equívocos na formulação da autoridade do mediador e do conciliador na Indonésia, uma vez que os diferentes institutos são percebidos como iguais. O estudo analisou os conceitos de mediação e conciliação regulamentados na legislação daquele país. Trata-se de uma pesquisa jurídico-normativa realizada sob os enfoques do direito estatutário, conceitual e comparado. O resultado mostrou que o conceito de mediação e conciliação formulado na legislação da Indonésia sobre a solução de controvérsias em relações industriais se desvia dos conceitos básicos do mediador e do conciliador. Resolver a disputa pelo método autocompositivo é o processo mais eficaz, pois diminui a carga dos tribunais e tem potencial para promover um relacionamento mais harmonioso entre as partes.

A resolução de disputas por esses meios é muito eficaz, além de ser globalmente aceita, o que faz com que os tribunais reconheçam algumas delas com mais frequência. Isso

evita o litígio, cujo prêmio é uma solução mais justa e imparcial, principalmente quando se trata de questões mais duvidosas e complexas.

O conflito, por sua vez, traduz-se na divergência existente entre dois ou mais indivíduos pelos mais diversos motivos, sendo seus interesses percebidos por cada um como mutuamente antagônicos. Para Dimas, Lourenço e Miguez (2005, *apud* ROBBINS, 1996) “conflito é um processo no qual um esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B”. De acordo com o Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 49): “O conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”.

Vale destacar que o conflito, inerente às relações humanas, pode ser percebido positivamente, pois, se bem administrado, podem surgir “mudanças e resultados positivos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016, p. 50).

1.1 Conciliação

Conciliação é uma forma de negociação autocompositiva na qual um terceiro imparcial procura reduzir as diferenças existentes entre os envolvidos, através de recuos e/ou adequações mútuas em suas exigências, até que se chegue a um termo razoável para todos e o acordo possa se concretizar, destacando-se que por este método os envolvidos não podem, em regra, ter relação preexistente e o(a) conciliador(a) pode apontar soluções. Segundo Azevedo (2016, p. 21):

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, para assisti-las, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou a um acordo.

Para Miklos e Miklos (2020) a conciliação é um método utilizado em conflitos mais simples, restritos, em que o terceiro facilitador poderá adotar uma postura mais ativa, inclusive propondo soluções, sempre com neutralidade, sendo um processo consensual e breve, que busca uma efetiva harmonização e restauração social. A Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil), em seu art. 165, § 2º, dispõe:

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem (BRASIL, 2015).

De acordo com Souza (2015), a conciliação objetiva ajudar os litigantes na construção da convergência de interesses com foco no atendimento de suas demandas pessoais e “tem nos acordos o seu objetivo maior e, por vezes, único” (Souza, 2015, p. 86). Ainda, segundo Souza (2015, p. 87):

A conciliação guarda ainda uma sintonia com o paradigma adversarial que rege toda disputa, recebendo partes voltadas a encontrar uma solução que melhor as atenda, sem se importar ou, ao menos, considerar o nível de satisfação que o outro lado venha a ter. Algumas vezes, até, os sujeitos das mesas de conciliação entendem como ganho a insatisfação que o resultado possa provocar na outra parte.

Conclui-se que a conciliação é um método de resolução de disputas autocompositivo em razão de as partes envolvidas serem as responsáveis por encontrar a solução para o problema que deu origem à divergência existente entre elas. É um método mais simples do que a mediação, além de ser mais célere, que permite uma participação mais ativa do terceiro facilitador, que pode, inclusive, apontar soluções, cabendo aos envolvidos aceitá-las, total ou parcialmente, ou não. A conciliação busca, então, pôr fim à lide através da realização de um acordo.

1.2 Mediação

Acerca da mediação, Azevedo (2016, p. 20) assim a descreve:

Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades.

Para Mikolos e Mikolos (2020), a mediação é uma forma de solução de conflitos onde uma terceira pessoa, neutra e imparcial, facilita o diálogo entre as partes objetivando construir a melhor solução para o conflito, cabendo a estas propor as soluções ao longo do processo. A Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil), em seu art. 165, § 3º, ao descrever a atuação de mediadores, dispõe que:

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos (BRASIL, 2015).

Souza (2015, p. 54) destaca que a mediação traz uma mudança central na solução de controvérsias, que consiste em trabalhar intensamente para que todos os envolvidos tenham suas demandas atendidas, tendo como foco principal o fim do conflito e o restabelecimento do diálogo e o convívio pacífico entre os litigantes. É um método de resolução de conflitos voltado para o futuro, recomendado para controvérsias em que os litigantes tenham uma relação preexistente e que possivelmente perdurará para além do problema.

Trata-se, portanto, a mediação de um procedimento que, ao mesmo tempo em que resolve o litígio, restaura o relacionamento entre as partes e as educa para a resolução autônoma de seus litígios, sendo, portanto, bastante democrático e fortalecedor da cidadania [...]. Pode-se dizer, assim, que a mediação costuma ir mais fundo, descer às raízes do conflito, trabalhando em todo o seu contexto, ao passo que a conciliação costuma trabalhar apenas nos limites do litígio inicialmente descrito pelas partes (SOUZA, 2015, p. 51).

Destaque importante para o fato de a mediação ser, em regra, antecedida por uma etapa conhecida como pré-mediação, destinada a ouvir previamente as partes e verificar se o método é realmente o mais adequado ao caso, prestar esclarecimentos aos envolvidos e, se for o caso, escolher o terceiro facilitador, imparcial, que irá conduzir o procedimento.

Então, a mediação é também um método autocompositivo de resolução de disputas, que busca um acordo para pôr fim aos litígios, mas, para além disso, foca na pacificação social, na manutenção ou reatamento das boas relações sociais posteriores à solução dada à lide, visto que privilegia a desconstrução dos atritos. Isso porque Souza (2015, p. 86) esclarece que um acordo nem sempre é suficiente para pôr fim ao conflito, podendo, por vezes, agravá-lo. Nessa mesma linha, Souza (2015, p. 86) continua:

A permanência do conflito possibilita a construção de novos desentendimentos ou de novos litígios; esgarça o tecido social entre as pessoas envolvidas em uma discordância e entre as redes sociais que as apoiam e das quais fazem parte. A permanência do conflito é, portanto, terreno fértil para manter latente a possibilidade de novas discórdias e o ânimo de desavença entre grupos sociais de pertinência dos litigantes.

Diante do exposto acerca da conciliação e mediação e tendo em vista a busca por espaços adequados para que se efetive soluções que satisfaçam as partes, passa-se agora à análise das normativas.

2 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL À RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS DE FORMA AUTOCOMPOSITIVA E O PODER JUDICIÁRIO

Os conflitos fazem parte da evolução humana e ocorrem a todo o momento, de todas as variedades e formas. Traduz-se na oposição ou ausência de entendimento entre duas ou mais pessoas ou grupos acerca de interesses e/ou valores determinados. Podem ser ignorados ou não, com a possibilidade, nesse caso, de se transformarem em elementos transformadores, trazendo consigo resultados positivos ou negativos, a depender de diferentes fatores, com destaque para forma com que serão administrados.

Assim, considerando-se os parâmetros delineados pela Constituição de 1988 e pelas leis infraconstitucionais, em especial pelo Código de Processo Civil (Lei. 13.105/15), o Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº 125/2010, em seu artigo 4º, dispõe que:

Art. 4º: Compete ao Conselho Nacional de Justiça organizar programa com o objetivo de promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.

O órgão tem se dedicado a consolidar uma política nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses e, diante da situação apresentada, passou a orientar a implantação dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMECs) e dos Centros Jurídicos de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs). Estes serão preferencialmente responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. Com tais medidas, o CNJ tem promovido o que se denomina “movimento pela conciliação”, com o objetivo de contribuir para a efetiva pacificação de conflitos através da celeridade e eficiência da justiça brasileira. Ressalta-se que a legislação aplicada à mediação e conciliação não se restringe à autocomposição na esfera privada, mas também no âmbito da administração pública. Na esteira das mudanças, em 26 de junho de 2015, foi promulgada a Lei nº 13.140/2015, que trata da autocomposição entre particulares e no âmbito da Administração Pública, estabelecendo requisitos e procedimentos.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, por sua vez, tem tomado várias iniciativas no sentido de fortalecer a atuação dos órgãos ligados à mediação e conciliação, capacitar as pessoas envolvidas e divulgar a autocomposição. A Resolução COJEPMEC nº 2/2020, por

exemplo, institui o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania Virtual — Cejusc Virtual, no âmbito da Coordenadoria Estadual do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. Mas há outras resoluções, orientações, circulares, notas técnicas e materiais de apoio, todos com o objetivo de melhorar a prestação jurisdicional através da criação de regras claras, divulgação, capacitação adequada e acesso relativamente fácil aos interessados.

Percebeu-se que o Poder Judiciário não é capaz de dar vazão de forma satisfatória à imensa quantidade de demandas que ingressam em juízo periodicamente. Para se ter noção do problema, o relatório Justiça em Números 2022, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça, aponta que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2021 com 77,3 milhões de processos tramitando, ou seja, aguardando solução definitiva. Indica, ainda, que ingressaram em 2021 27,7 milhões de processos. Apesar do mesmo relatório indicar aumento de produtividade de servidores e magistrados, a demanda tem crescido. Diante deste quadro, é natural que haja um esforço cada vez maior do poder público na busca por soluções alternativas à judicialização do litígio.

Acerca da enorme quantidade de processos em tramitação no Brasil e da dificuldade do Poder Judiciário em dar uma resposta satisfatória à sociedade, Cardoso, Iocohama e De Oliveira destacam (2020, p. 5):

A busca por meios diversos de resolução de conflitos, advém da morosidade e onerosidade surgidas pela sobrecarga do Poder Judiciário. O cumprimento da promessa ao princípio do acesso à justiça (art. 5º, XXXV, CF/88) sem a possibilidade de outros meios alternativos, com intuito de manter um equilíbrio, desencadeia em um acesso contraproducente aos princípios da duração razoável e da economia na concessão da tutela jurisdicional.

O Poder Judiciário é o legitimado para pôr fim aos conflitos através da imposição de uma decisão — sentença — às partes envolvidas, julgando a demanda procedente ou improcedente, total ou parcialmente. Ocorre que este método, como já dito anteriormente, resolve o processo, mas não o conflito, podendo por vezes acirrá-lo, já que os sentimentos negativos que deram lhe origem talvez não se dissipem, pelo menos para um dos polos da demanda. Nessa linha, segundo Fermentão e Fernandes (2020, p. 11):

O sistema Judiciário, por meio do Conselho Nacional de Justiça, identificando a necessidade premente de pacificação da sociedade, em decorrência justamente da alta litigiosidade, e buscando favorecer a emancipação dos indivíduos por meio da autonomia da vontade, liberdade e igualdade - direito de todos os cidadãos, segundo a Constituição Federal de 1988 - em decisões democráticas e dialogadas, nas relações familiares contemporâneas, desenvolveu uma política judiciária nacional de

tratamento adequado dos conflitos de interesses a ser operada no âmbito do Poder Judiciário.

Diante do exposto o Conselho Nacional de Justiça se consolidou como um órgão que, por meio das políticas judiciárias, vem uniformizar e automatizar procedimentos de forma a impulsionar e qualificar a entrega da justiça. Nesse sentido, analisa-se no próximo item a norma jurídica destinada a disciplinar o tema por parte do CNJ.

2.1 Resolução nº 125, de 29 de Novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça

No intuito de ofertar instruções acerca da temática e permitir o planejamento e organização que estejam alinhados à Política Judiciária mencionada no item anterior, importante salientar a preocupação em clarificar conceitos, premissas e métodos.

De acordo com o Manual de Mediação Judicial (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016, p. 37):

A criação de uma resolução do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre a conciliação e a mediação partiu de uma premissa de que cabe ao Judiciário estabelecer a política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses resolvidos no seu âmbito – seja por meios heterocompositivos, seja por meios autocompositivos. Esta orientação foi adotada, de forma a organizar, em todo território nacional, não somente os serviços prestados no curso da relação processual (atividades processuais), como também os que possam incentivar a atividade do Poder Judiciário de prevenção de demandas com as chamadas atividades pré-processuais de conciliação e mediação.

A Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça institui a “Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse”, além de outras providências. O entendimento por trás de sua criação era que as práticas já adotadas pelos diferentes tribunais do país precisavam ser sistematizadas e aprimoradas, além de mais divulgadas; ou seja, tais práticas precisam de apoio e estímulo. Ela traz uma gama de ações que têm por escopo operacionalizar os objetivos estratégicos do Poder Judiciário nacional, a saber: efetividade operacional, acesso ao sistema de justiça e responsabilidade social; através do estabelecimento de políticas públicas adequadas à solução dos inúmeros conflitos de interesses que surgem diariamente, além de determinar aos demais órgãos do Poder Judiciário que sigam o mesmo caminho, estruturando-se para disponibilizar aos litigantes as ferramentas adequadas. Vale destacar aqui o conceito de políticas públicas que, segundo Fermentão e Fernandes (2020, p. 12), são um “conjunto de ações ou programas instituídos para se alcançar um interesse comum”.

No que tange às determinações do CNJ acerca de tais políticas públicas aos demais órgãos do Poder Judiciário, o parágrafo único do art. 1º da Resolução dispõe que:

Aos órgãos judiciários incumbe, nos termos do art. 334 do Código de Processo Civil de 2015, combinado com o art. 27 da Lei 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação), antes da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão.

De acordo com Fermentão e Fernandes (2020), a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi o primeiro passo para a criação de uma cultura em que as partes são protagonistas na solução dos seus litígios, substituindo a solução imposta pela solução negociada, tratando-se da “principal política judiciária nacional já instituída com o objetivo de fomentar a prática dos métodos adequados de resolução de conflitos” (Fermentão e Fernandes, 2020, p. 17). As reformas legislativas que se seguiram, notadamente o Código de Processo Civil Brasileiro (Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015) e a Lei de Mediação (Lei n.º 13.140, de 26 de junho de 2015), vieram na mesma linha estabelecida pelo CNJ, ou seja, empoderamento e responsabilização dos litigantes em busca de uma solução negociada.

Em um país territorialmente enorme, com diferentes culturas locais, percebeu-se a necessidade de padronizar práticas e procedimentos, evitando diferenças muito grandes no *modus operandi* dos diversos tribunais brasileiros e respectivas unidades judiciárias, respeitadas as peculiaridades de cada caso, bem como acompanhando os resultados obtidos. Não se trata, apenas, de disponibilizar o pleno acesso à justiça a quem necessita, mas também de aperfeiçoar continuamente e consolidar as políticas públicas voltadas à solução consensual de controvérsias. O art. 2º da Resolução assim dispõe:

Na implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, com vista à boa qualidade dos serviços e à disseminação da cultura de pacificação social, serão observados: (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020) I - centralização das estruturas judiciárias; II - adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores; III - acompanhamento estatístico específico.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, a Resolução permite o estabelecimento de parcerias entre os Tribunais e as entidades públicas e privadas, principalmente no tocante à capacitação de conciliadores e mediadores, e estabelece as competências do próprio CNJ, dos Tribunais, dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos e dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania. Neste norte, é importante

mencionar, além da interlocução do Conselho Nacional de Justiça com os demais entes envolvidos, inclusive da iniciativa privada, o acompanhamento estatístico, que tem um importante papel na montagem do quadro geral indicador de desempenho e na definição dos rumos a serem tomados.

3 SOLUÇÃO DE CONFLITOS DE FORMA CONSENSUAL

Nos ambientes cível e criminal existem lides de diferentes complexidades. Na maioria dos casos, as comunicações estão quebradas por ruídos existentes entre os interlocutores. De acordo com Da Luz (2022, p. 46), “A comunicação sem ruído é a arte de se fazer entender e de compreender os outros com facilidade, gerando trocas saudáveis e construtivas”. As relações interpessoais, em muitos casos, não são fáceis, e os conflitos em geral nascem das situações mais adversas e por motivos muitas vezes fúteis que poderiam não existir ou se resolver com a simples comunicação entre os envolvidos, tais como acidentes de trânsito, divergências acerca da divisão de patrimônio, conflitos contratuais e familiares, e muitos outros que englobam o trato entre pessoas físicas e jurídicas. Para existir uma boa comunicação interpessoal, deve-se adotar uma postura embasada no respeito mútuo e na empatia, o que muitas vezes não ocorre nos casos que são levados à apreciação do Poder Judiciário (LOPES *et al.*, 2019).

Quando tais conflitos são colocados, é preciso entender que há pressão por soluções rápidas. Entretanto, cada caso possui características e peculiaridades específicas, apesar de poder existir alguma semelhança com outro. Assim, não cabe à pessoa que auxilia os envolvidos na solução do problema tentar se apoderar de textos prontos, que nem sempre irão se aplicar ao caso em exame, pois não há um ensaio prévio que permita a qualquer um preparar-se previamente para o que virá a seguir.

Nas audiências de mediação e conciliação, as partes, ao ingressam na sessão, seja ela presencial ou virtual, devem receber orientação do terceiro facilitador de forma a acolhê-las e empoderá-las, ficando claro que aquela é uma oportunidade de pôr fim à lide tendo como fundamento as próprias escolhas e decisões das partes envolvidas. A pessoa que conduzirá a sessão deve solicitar respeito mútuo, informar que cada participante terá a mesma oportunidade de se manifestar e pedir que cada um aguarde sua vez em silêncio, destacar o princípio da confidencialidade e que todos poderão se manifestar livremente, entre outras informações pertinentes ao bom andamento dos trabalhos. É importante certificar-se com os participantes de que as regras preestabelecidas ficaram claras. Prestadas as informações e

esclarecimentos, a pessoa que conduzirá a sessão deverá manter uma postura neutra, reunindo o máximo possível de informações para poder analisar a situação e elaborar um quadro geral do problema enfrentado para entender a lide e, racionalmente, conseguir enxergar uma solução. O esforço deve ser no sentido de buscar um consenso, o melhor desfecho possível para todos os envolvidos, sem onerar ou beneficiar mais uma parte em detrimento de outra, com audição atenta e sem prejulgamentos.

O Poder Judiciário, ao adotar a autocomposição como uma das premissas de sua atuação, tendo como foco a pacificação social e a efetividade da prestação jurisdicional, estabeleceu, com base na Constituição da República e na legislação infraconstitucional, as diretrizes delineadoras e norteadoras da operacionalização deste ainda incipiente modelo de resolução de disputas, que visa facilitar a identificação de convergências existentes em torno de determinado litígio. Ao mediador ou conciliador cabe, portanto, seguir as diretrizes estabelecidas para cada caso, capacitar-se e fazer bom uso das habilidades desenvolvidas através da inteligência emocional, contribuindo para a pacificação social, pois

[...] não basta estar satisfeito com o resultado da solução do conflito: é preciso estar satisfeito também com a forma em que foi obtido. Isso está relacionado com o que se chama justiça do processo e depende da sensação da parte de ter tido voz, ter sido ouvida, enfim, ter participado efetivamente da construção do resultado (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 56).

Acerca da atuação de mediadores e conciliadores nas respectivas sessões, é imperioso destacar que no desempenho de suas funções devem ser observados os princípios elencados na Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, a saber:

I – Confidencialidade: dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese;

II – Decisão informada: dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido;

III – Competência: dever de possuir qualificação que o habilite à atuação judicial, com capacitação na forma desta Resolução, observada a reciclagem periódica obrigatória para formação continuada;

IV – Imparcialidade: dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer

espécie de favor ou presente;

V – Independência e autonomia: dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável;

VI – Respeito à ordem pública e às leis vigentes: dever de velar para que eventual acordo entre os envolvidos não viole a ordem pública, nem contrarie as leis vigentes;

VII – Empoderamento: dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição;

VIII – Validação: dever de estimular os interessados a perceberem-se reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito.

Considerando a apresentação de conceitos, objetivos e normativas dos métodos alternativos de solução de conflitos em busca da efetivação dos programas por parte dos tribunais e atores envolvidos, é imprescindível que um dos pilares seja a inteligência emocional, observada no próximo item.

4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De acordo com Stenberg (1981), historicamente, o naturalista britânico Charles Robert Darwin fez a primeira menção à inteligência emocional da qual se tem notícia, ainda no século XIX, em seus estudos sobre a evolução das espécies, apesar de, na época, o conceito estar mais voltado à expressão emocional relacionada com o instinto de sobrevivência e com a teoria evolucionista da adaptabilidade. Contudo, no século XX, outras teorias surgiram, tendo como exemplo a teoria da inteligência social, que tratava sobre a capacidade humana de motivar uns aos outros através da compreensão do seu eu interno, também conceituada como inteligências múltiplas (STEMBERG, 1981).

Nesse mesmo período, Gardner (1983) foi inicialmente quem procurou entender e compreender os próprios sentimentos, motivações e medos individuais. O termo inteligência emocional, por outro lado, de acordo com Rego e Fernandes (2005), foi utilizado pelos pesquisadores Salovey e Mayer (1990), assim descrevendo-a:

[...] a IE é uma vertente da inteligência social, envolvendo a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em si próprio e nas outras pessoas. Mais formalmente, engloba quatro competências: (1) capacidade

de percepção, avaliação e expressão de emoções; (2) capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas; (3) capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional; (4) e capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual (REGO; FERNANDES, 2005, p. 3, *apud* SALOVEY; MAYER, 1990).

A inteligência emocional, de acordo com Salovey e Mayer (1990), está classificada em cinco domínios, que são:

- 1) conhecer as próprias emoções;
- 2) gerir as emoções;
- 3) motivarmo-nos a nós próprios;
- 4) reconhecer as emoções dos outros; e
- 5) gerir relacionamentos.

Goleman (2001) adaptou e modificou tais conceitos ao considerar a importância dos talentos emocionais para o trabalho, que é composto de capacidades vitais denominadas competências emocionais, que, por sua vez, são habilidades adquiridas, apreendidas e desenvolvidas ao longo da vida (FERREIRA, 2016). Defende também que o funcionamento da mente humana, associado aos diversos aspectos da personalidade e habilidades cognitivas, é atribuído à criação do conceito de Quociente Emocional (QE), em complemento ao Quociente de Inteligência (QI). Assim, a capacidade de uma pessoa em administrar suas emoções se torna muito mais importante que a competência para processar as informações. Nesse sentido, o sucesso de um indivíduo está 80% ligado ao seu QE, enquanto o QI é responsável pelos outros 20%. Portanto, nesta linha, o controle das emoções é essencial para o desenvolvimento do intelecto humano, cujo desempenho deverá sofrer sensível melhora ao se focar em uma série de competências e habilidades. Segundo o autor, a divisão da Inteligência emocional ocorre em cinco áreas de habilidades:

- 1) autoconhecimento emocional;
- 2) capacidade de reconhecer os próprios sentimentos enquanto eles ocorrem;
- 3) controle emocional;
- 4) capacidade de lidar com seus próprios sentimentos e adequá-los ao momento; e
- 5) automotivação.

A inteligência emocional é a capacidade de conduzir ou direccionar as emoções de forma contributiva, com vistas à persecução de determinado objetivo, facilitando os relacionamentos interpessoais. Em síntese, isso significa estar ciente de que as emoções podem conduzir comportamentos e impactar as pessoas (positiva e negativamente), razão pela

qual emerge a importância de saber gerenciar essas emoções, inclusive as alheias.

Gerenciar emoções é especialmente importante em situações em que se está sob pressão. Podemos citar como exemplo as audiências de conciliação e mediação, situação em que normalmente há uma variada gama de emoções impulsionando os conflitos; ainda quando se dá e se recebe feedback; quando há prazos apertados a serem cumpridos; quando é preciso lidar com relacionamentos desafiadores; quando não há recursos suficientes; quando o trabalho é realizado com contratempos e falhas; e muitas outras situações cotidianas. Portanto, o equilíbrio emocional é de grande importância para a gestão de conflitos interpessoais, inclusive podendo ser considerado um estágio superior na evolução do pensamento humano através da capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional dos litigantes (KANAANE, 2017).

4.1 Inteligência Emocional e o Processo de Resolução de Disputas de forma Autocompositiva no Poder Judiciário

A conciliação e a mediação são procedimentos nos quais um facilitador habilitado ajuda a resolver disputas quando as partes envolvidas, através de seus próprios esforços e sem auxílio externo, não conseguem obter êxito. Para Cardoso, Iocohama e De Oliveira (2020), a autocomposição, apesar de ser uma forma efetiva de resolução de controvérsias, ainda não tem o alcance que deveria, pois esbarra na ausência do devido reconhecimento e sugerem ser necessária uma mudança cultural.

A legislação visa, essencialmente, a resolução de disputas, visto que, em regra, estabelece direitos e deveres, ou seja, delimita a atuação do indivíduo. Não surpreende, portanto, que existam discussões e debates não apenas relativos às leis — conteúdo, alcance, aplicabilidade etc. —, mas também sobre como as disputas são resolvidas e sobre a quebra do monopólio estatal na busca por soluções aos inúmeros embates que surgem. Como já dito alhures, estudiosos apontam que a dificuldade em se chegar a uma solução rápida e satisfatória nos conflitos, em regra, é uma das suas principais deficiências e dá-se, muito, em razão do processo de comunicação entre os envolvidos, que não é adequado.

A aplicação da inteligência emocional no cotidiano não pode deixar de ser considerada, eis que não são poucos os pequenos litígios que chegam ao Poder Judiciário que decorrem de ruídos nas comunicações entre as partes. A aplicação das habilidades e competências adquiridas a partir do desenvolvimento da inteligência emocional do indivíduo poderia facilmente resolver no nascedouro muitos dos imbróglios ajuizados, principalmente se

houver o auxílio de um terceiro imparcial e estranho à lide.

Borges (2020) analisou a efetividade das audiências de conciliação ou de mediação como instrumento de otimização do devido processo legal através de estudo de caso das Varas de Família de Brasília/DF. Observou-se a ocorrência de dois componentes que influenciam na efetividade das audiências de conciliação: um técnico, conectado às técnicas de mediação e conciliação a serem empregadas; e o outro psicológico, ligado ao resultado esperado do processo relacionado à questão controvertida. Acerca deste componente psicológico, vale destacar:

O referido componente estaria presente na decisão das partes em transacionar ou não no momento da audiência. É possível considerar, e nisso se baseia o componente psicológico, que a parte potencialmente beneficiária de um *modus operandi* viciado, iria preferir não transacionar na audiência (BORGES, 2020, p. 4).

A inteligência emocional se faz necessária em ambientes de negociação, pois é um fato científico que as emoções precedem o raciocínio. Quando as emoções afloram, elas mudam o funcionamento do cérebro humano, diminuindo as habilidades cognitivas, a capacidade de tomada de decisão e até as habilidades interpessoais. Compreender e administrar as próprias emoções — e as emoções alheias — ajuda a ter mais sucesso na vida pessoal e profissional (CRUZ, 2022).

As habilidades desenvolvidas a partir da inteligência emocional contribuem significativamente no processo de comunicação sem ferir sentimentos, ajudam a gerenciar as emoções quando há estresse ou sobrecarga, melhoram os relacionamentos com as pessoas, resolvem conflitos, motivam outras pessoas, criam uma cultura de colaboração e constroem segurança psicológica dentro dos processos de interação humana. A sua aplicação aos conflitos judicializados faz enorme diferença no resultado a ser obtido, na medida em que permite desarmar as partes e deixá-las à vontade, ao mesmo tempo em que lhes mostra o poder que possuem de resolver seus próprios problemas em vez de deixarem que um estranho, no caso um magistrado, imponha-lhes uma decisão com base nas provas produzidas e na letra fria da lei, sem levar em conta outros aspectos, inclusive emocionais, que poderiam restaurar o bom convívio e melhor satisfazer a todos. A pessoa emocionalmente inteligente é aquela que tem a capacidade de enfrentar e resolver situações emocionalmente instáveis e de controlar as emoções e fazê-las trabalhar a seu favor. Por isso, é de suma importância que o mediador e o conciliador invistam no desenvolvimento das habilidades que a inteligência emocional proporciona, pois trata-se de um fundamento que faz toda a diferença quando todos

estão reunidos na busca de soluções para seus problemas, e o Poder Judiciário tem atuado no sentido de possibilitar aos terceiros facilitadores o desenvolvimento de tais habilidades.

A competência, um dos princípios trazidos pela Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, que deve ser observado pelos terceiros facilitadores, não se resume ao conhecimento da Constituição, das leis e dos atos normativos dos tribunais do país. É algo mais amplo que inclui a experiência com a resolução de conflitos e a inteligência emocional.

Então, o conciliador ou mediador emocionalmente inteligente é aquele que, para além de reconhecer e administrar os seus próprios sentimentos, consegue reconhecer as emoções dos litigantes envolvidos na lide e convencê-los a focar suas energias nos pontos que tem em comum, em alcançar um resultado satisfatório para todos. É o que percebe o momento certo para intervir na sessão, que sabe a melhor forma para tal intervenção e o que dizer para estimular ou desestimular as partes a manterem determinada linha de conduta. É a pessoa que consegue, direta ou indiretamente, eliminar o ruído existente entre os envolvidos, no todo ou em parte, pavimentando o caminho para a construção consenso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo aos objetivos e aos principais argumentos trabalhados no presente artigo científico, traz-se, nas considerações finais, as contribuições conclusivas afetas à temática ora em estudo.

O Poder Judiciário no Brasil possui uma enorme quantidade de processos em tramitação, quantidade superior à capacidade de responder às demandas sociais satisfatoriamente. Além disso, os números trazidos pelo relatório Justiça em Números 2022, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça, corroboram a assertiva. Não à toa, fortes investimentos têm sido feitos nos últimos anos em infraestrutura, tecnologia e pessoal para tentar resolver o problema, ou pelo menos minimizá-lo, mas não parece ser suficiente. O passo adiante é a quebra do monopólio estatal na resolução de conflitos que, partindo da Constituição de 1988, garantindo a todos o acesso à justiça, seguindo com as leis infraconstitucionais e culminando com as regulamentações e atos do Conselho Nacional de Justiça e, por conseguinte, dos Tribunais, alavancou a autocomposição no país.

Não de outro modo, o Poder Judiciário de Santa Catarina tem feito a sua parte com investimentos constantes. É importante observar que a pandemia de Covid-19 acelerou inúmeros projetos, inclusive na área da autocomposição de forma virtual. As audiências por videoconferência se multiplicaram e facilitaram a vida de muitos com dificuldades de

deslocamento, por exemplo. Neste novo cenário, mediadores e conciliadores têm um papel relevante, pois é cada vez mais comum a realização de audiências autocompositivas em alguma fase de tramitação do processo judicial, seja por determinação do juízo ou a pedido das partes.

Pelo que se percebe, a autocomposição, enquanto meio alternativo para a resolução de disputas, é um caminho sem volta, por onde se pretende dar maior vazão aos processos judiciais e também evitar que rugas sejam judicializadas, se podem ser resolvidas de outra forma, possivelmente com maior celeridade e maior grau de satisfação para os envolvidos. A sua efetividade, entretanto, passa pela aceitação do modelo, o que para alguns implica em uma mudança na cultura do país. Assim, uma maior e melhor divulgação da autocomposição e das possibilidades positivas que ela oferece é de suma importância, além, é claro, do trabalho realizado pelo terceiro imparcial ao conduzir a sessão.

Aliás, a forma como a sessão é conduzida faz toda a diferença na obtenção do resultado desejado, e uma boa condução pressupõe constante capacitação do conciliador ou mediador, fundamental para o desenvolvimento das habilidades que o desafio requer. Emerge daí a importância da inteligência emocional, com a qual é possível desenvolver as habilidades necessárias para controlar as próprias emoções, perceber e procurar direcionar as emoções alheias e fazê-las trabalhar no sentido da convergência de interesses, ou seja, para alcançar o melhor resultado possível.

Portanto, não basta a quem é responsável por conduzir uma sessão de mediação ou conciliação conhecer a legislação, o tema sobre o qual o litígio se dá e tratar as partes com educação e respeito. É preciso ir além, é preciso ser emocionalmente inteligente para ajudar os litigantes a verem não apenas o problema, mas também a solução.

Fazer com que os envolvidos reconheçam a importância do momento e o seu empoderamento, deixando claro que a resolução da lide está em suas mãos, assim como convencê-los a baixar a guarda e agir com boa vontade, exige preparo de mediadores e conciliadores. Nessa perspectiva, o Poder Judiciário de Santa Catarina tem se preocupado em oferecer capacitação constante aos profissionais e disponibilizar farto material para estudo e orientação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Clara Teixeira. **Mediação e Conciliação na Justiça do Trabalho:** procedimentos de online dispute resolution (ODR) frente à pandemia do Covid-19. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita

Filho”, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Franca, SP, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/238019>. Acesso em: 18 abr. 2023.

ASSIS, Fernando Antônio Costa de. A negociação e o processo de tomada de decisões. **Estratégia e negociação**, 2013. Disponível em: <https://estrategiaenegociacao.wordpress.com/2013/11/01/a-negociacao-e-o-processo-de-tomada-de-decisoes/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

BORGES, Clarianne Martins Braga. A efetividade das audiências de conciliação e mediação – reflexões sobre varas de família de Brasília. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 96126–96151, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-196>.

BRASIL. Lei 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. **Diário Oficial da União**, 2015. Disponível em: www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 01 out. 2022.

CAMU. O que é mediação? **Universidade Federal de São Paulo**, 2021. Disponível em: <https://camarademediacao.unifesp.br/o-que-e-mediacao>. Acesso em 11 abr. 2022.

CARDOSO, Kelly; IOCOHAMA, Celso Hiroshi; DE OLIVEIRA, Thiago Mattos. Conciliação e mediação pelo foro extrajudicial: critérios e possibilidades. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. e6709109101-e6709109101, 2020.

CAZELLI, Vinícius Ribeiro; FERRO, Ricardo Rage. Conciliação e mediação obrigatórias para um uso racional da máquina judiciária-experiência na união européia e na colômbia. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 21, n. 2, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2022. **CNJ**, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Mediação e conciliação. **CNJ**, c2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 125 de 29/11/2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 28 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 332 de 21/8/2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso da Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 2 abr. 2022.

CRUZ, Talita Pupo. **Código das emoções: o segredo dos pais e profissionais brilhantes**. Literare Books, 2022.

DAMÁSIO, Antônio. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano**. Círculo de Leitores, 1995.

DEUTSCH, M. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; MIGUEZ, J. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. **Psychologica**, v. 38, p. 103-109, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242200864_abordagem_integrada. Acesso em:

FERMENTÃO, Cleide Aparecida Gomes Rodrigues; FERNANDES, Ana Elisa Silva. A Resolução n.º 125/2010 do CNJ como Política Pública de Tratamento Adequado aos Conflitos nas Relações Familiares: em Direção à Proteção da Dignidade da Pessoa Humana e a Efetivação dos Direitos da Personalidade. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**, v. 8, n. 2, 2020.

FERREIRA, F. D. A Importância da Inteligência emocional no contexto organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas**. 1. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GODOY, Paola Furini Pantiga Franco de. **Soluções alternativas à judicialização para os conflitos em direito de família e sucessões**. Trabalho de Conclusão de Curso de Direito (graduação) – PUC, SP, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição revista. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O desafio dos Líderes no relacionamento intergeracional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOPES, Elisa Raymundo *et al.* **Superando ruídos comunicacionais com equipes colaborativas**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Santa Catarina, RS, 2019.

LUZ, Valéria do Socorro Rodrigues. **A importância de saber escutar, além de ouvir**. Recife: Editora Universidade de Pernambuco, 2022.

MAGALHÃES, Laura Patrícia Sousa Monteiro. **Práticas e contributos da mediação sociofamiliar nas equipas multidisciplinares dos centros de acolhimento de crianças e jovens**. Tese (doutorado) – Universidade do Minho, PT, 2022.

MAYER, J. D. *et al.* Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V 2.0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97–105, 2003.

MAYER, J. D.; Salovey, P.; CARUSO, D. Emotional intelligence meets standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, p. 267-298, 2000.

MIKLOS, Jorge; MIKLOS, Sophia. **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REGO, A.; FERNANDES, C. Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. **Psicologia**, v. 19, n. 1/2, p. 139–167, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v19i1/2.401>. Acesso em:

REIS, Adacir. Mediação e impactos positivos para o Judiciário. *In*: ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO, Luis Felipe (coord.). **Arbitragem e mediação - A reforma da legislação brasileira**. São Paulo: Atlas, 2015.

SALOVEY, P.; Mayer, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185–221, 1990. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

SILVA, Aline M. Castro. O que estamos fazendo pelo Judiciário do futuro. **Migalhas**, 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/362682/o-que-nao-estamos-fazendo-pelo-judiciario-do-futuro>. Acesso em: 5 abr. 2022.

SILVA, Vaneide Leite da. **Mediação de conflitos interpessoais nas organizações públicas, utilizando método sistêmico de constelações**. Instituto Federal De Brasília-IFB, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6574>. Acesso em: 2 abr. 2022.

SOLIDES. Inteligência comportamental: o RH dos sonhos virou realidade. **RH Portal**, 2017. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/inteligencia-comportamental-o-rh-dos-sonhos-virou-realidade/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SOUZA, Luciane Moessa de. **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça**. Santa Cruz do Sul: Ensero nel Mondo, 2015.

STEMBERG, R. I. *et al.* People's conceptions of intelligence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 41, p. 37–55, 1981.

TAKAHASHI, Bruno *et al.* **Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal**. Conselho da Justiça Federal. Centro de Estudos Judiciários, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). Conciliação. **TJDFT**, 2014. Disponível em:

<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/conciliacao>. Acesso em: 3 abr. 2022.

ZAMRONI, Mohammad. Equívocos sobre o conceito de mediação e conciliação na Lei de Resolução de Controvérsias em Relações Laborais. **Yustisia Jurnal Hukum**, v. 10, n. 2, pág. 240-251, 2021.